

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 Podniková ekonomika

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT A VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ
(PERSONNEL MANAGEMENT AND SELECTION PROCESS)

BP – PE – KPE – 200524

LENKA MALÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Anna Langová, vedoucí personálního oddělení Brano-Ateso, a. s.
p. Eduard Malý, vedoucí obchodního úseku Brano-Ateso, a. s.

Počet stran: 49

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 20. 5. 2005

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo a § 35 - o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL. V tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

V Liberci dne 20. 5. 2005

Lenka Malá

Resumé

Základním předpokladem úspěchu podniku je efektivní využívání lidského potenciálu, který můžeme chápat jako souhrn všech pracovníků spolu s jejich konkrétními vědomostmi a znalostmi, dovednostmi a pracovními návyky, osobnostními postoji a motivační orientací. Základním posláním personalistiky je optimalizace pracovního myšlení, chování a jednání člověka jako jediného tvůrčího a společenského prvku podniku. Získávání, výběr, udržení a péče o lidské zdroje má přímou spojitost s fungováním podniku a odborníci v personální oblasti jsou ve svých podnicích stále důležitější. Není pochyb, že roste význam kvalitního výběru optimálních pracovníků, kteří mají bezprostřední vliv na celkové hospodářské výsledky podniků. Je tedy nutné věnovat lidskému potenciálu patřičnou pozornost, protože jeho správné řízení vede ke zvyšování efektivnosti všech činností v organizaci. Lidské zdroje uvádějí do pohybu zdroje ostatní, a proto je potřeba vybírat vždy konkrétního člověka pro konkrétní činnost v konkrétním podniku. Tématem této práce je personální management a výběrové řízení a průběh výběrového řízení technicko-hospodářských pracovníků v BRANO-ATESO, a. s. Protože tato společnost si je vědoma faktu, že správně vybraní, schopní, zdraví, spokojení, kvalifikovaní a vzdělaní pracovníci jsou základem k dobrému fungování podniku a produkci kvalitních výrobků.

Resumé

The effective utilisation of the man-power that may be understood as the entirety of all workers, together with their concrete cognisance and knowledge, skills and working habits, personality attitudes and motivational orientation constitute the basic prerequisite of the success of an enterprise. The basic mission of the staffing policy is the optimisation of the working thinking, the behaviour and action of man as the only creative and social element of the enterprise. To recruit, select and care of the labour is directly connected with the enterprise functioning, and the experts in the working space are still more important in their enterprises. There is no doubt that the significance of a quality selection of the optimum workers who immediately influence the total economic results of an enterprise is

still growing. Therefore it is necessary to give a due care to the man-power because its proper management is leading to increasing the efficiency of all the activities in the enterprise. The man-power sets in motion other resources and therefore it is always necessary to select a concrete man for a concrete activity in a concrete enterprise. The topic of this work is the staffing management, the selection procedure and the course of the selection procedure of the technical and economic workers in the BRANO-ATESO, J.S.C. This company is aware of the fact that properly selected; skilled, healthy, contented, qualified and educated workers represent a basis of the good functioning of the enterprise and of the production of high quality products.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	9
Úvod	10
1. Teoretický popis procesu získávání a výběru pracovníků	12
1.1 Základy a vývoj personálního řízení.....	12
1.1.1 Hlavní zaměření personálního řízení.....	12
1.1.2 Hlavní činnosti personálního oddělení.....	13
1.1.3 Požadavky na personální činnosti.....	15
1.2 Plánování pracovníků.....	16
1.2.1 Úloha personálního útvaru v oblasti plánování.....	16
1.2.2 Potřeby v personální oblasti.....	17
1.2.3 Metody odhadu budoucí potřeby pracovníků	18
1.2.4 Odhad pokrytí budoucí potřeby pracovníků.....	20
1.3 Proces získávání pracovníků.....	21
1.3.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků.....	22
1.3.2 Popis a specifikace volného pracovního místa.....	22
1.3.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků.....	22
1.3.4 Metody získávání pracovníků.....	24
1.3.5 Dokumenty požadované po uchazečích.....	27
1.4 Výběrové řízení pracovníků.....	28
1.4.1 Předvýběr a třídění uchazečů.....	28
1.4.2 Výběrový pohovor.....	30
1.4.3 Výběrové testy.....	33
1.4.4 Zlepšení efektivity výběru pracovníků.....	35
2. Popis současné situace v podniku Brano-Ateso, a. s.	36
2.1 Brano-Ateso, a. s.	36
2.1.1 Historie.....	37
2.1.2 Výrobní program.....	37
2.1.3 Péče o zaměstnance.....	39
2.2 Průběh výběrového řízení TH pracovníků v Brano-Ateso, a. s.	40
2.2.1 Požadavek na obsazení volného pracovního místa.....	40

2.2.2 Nábor uchazečů.....	40
2.2.3 Výběrové řízení uchazečů.....	41
2.2.4 Vyhodnocení výběrového řízení.....	42
2.2.5 Činnosti probíhající po ukončení výběrového řízení.....	43
3. Vlastní návrh řešení	44
3.1 Návrh struktury otázek k výběrovému pohovoru.....	44
3.2 Návrh na využití výběrových testů.....	46
3.3 Zhodnocení.....	46
Závěr.....	47
Seznam literatury.....	48
Seznam příloh.....	49

Seznam použitých zkratk a symbolů

apod.	-	a podobně
a. s.	-	akciová společnost
atd.	-	a tak dále
BG	-	BRANO-GROUP
BOZP	-	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CV	-	Commercial Vehicles (užitková vozidla)
IQ	-	intelligenční kvocient
MF	-	Mladá fronta
např.	-	například
ONBG	-	organizační norma BRANO-GROUP
PC	-	Personnel Computer (osobní počítač)
PFM	-	popis funkčního místa
PPM	-	popis pracovního místa
PO	-	požární ochrana
PÚ	-	personální útvar
SBU	-	Strategic Business Unit (samostatná hospodářská jednotka)
TH	-	technicko-hospodářský pracovník
TS	-	technický stav
tzv.	-	tak zvaný
VPÚ	-	vedoucí personálního útvaru
VZ	-	vedoucí zaměstnanec

ÚVOD

Účelem personálního managementu je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity v daném podniku, protože lidé a podnik závisejí jeden na druhém. Základním kapitálem podniku jsou finanční, materiálové, technologické a jiné prostředky, ale základním zdrojem jejich efektivního využití jsou lidé. Proto každý podnik s kvalitními lidskými zdroji získává výhodu oproti konkurenci v daném odvětví. Klíčovou a každým dnem významnější roli při formování úspěchu podniků tvořených lidmi hraje personální oddělení. Mělo by tedy procesu získávání a výběru vhodných a kvalitních pracovníků věnovat patřičnou pozornost. Personální řízení totiž patří do počáteční fáze řízení lidských zdrojů, jehož základním cílem je maximální využívání lidského kapitálu. Pouze dobře fungující a organizované personální oddělení může získat kvalitní pracovníky, kteří budou schopni uspokojit potřeby podniku. Získávání pracovníků a zejména jejich výběr ve správnou dobu na správné místo je velmi složitou a náročnou činností, jelikož se při ní rozhoduje o dalším osudu jak uchazeče tak i samotného podniku. Výběr správného pracovníka je tedy hlavním předpokladem k dosažení dobrých výsledků podniku. Z tohoto důvodu jsem jako téma své bakalářské práce zvolila Personální management a výběrové řízení.

Cílem mé práce je provést teoretickou analýzu významu personálního řízení, získávání pracovníků a průběhu výběrového řízení. Dále přiblížím průběh výběrového řízení v praxi a nakonec navrhnou vlastní řešení konkrétní situace z praktické části.

V teoretické části se zaměřím nejprve na vývoj, zaměření a činnosti personálního řízení. Poté následuje popis činností předcházejících výběrovému řízení. To znamená, plánování pracovníků zahrnující úlohu personálního oddělení při výběru pracovníků i metody odhadů budoucích potřeb pracovníků a jejich pokrytí. Dále se věnuji procesu získávání pracovníků od počáteční identifikace pracovního místa až po metody jejich získávání. Poslední kapitolou teoretické analýzy je výběrové řízení. V této kapitole se zabývám zejména metodami výběru pracovníků.

Po teoretické analýze následuje praktická část mé práce, v níž se zabývám jabloneckou společností BRANO-ATESO, a. s. Tato společnost se specializuje na výrobu elektromechanických výrobků pro automobilový průmysl, zamykacích a dveřních systémů a manipulační techniky. V této společnosti jsem strávila čtyři týdny povinné praxe a měla jsem zde možnost zapojit se do přípravy jednoho výběrového řízení, jehož průběh jsem podrobně popsala. Nejprve se zmíním o historii společnosti, výrobním programu a péči o zaměstnance. Poté se zaměřuji na průběh konkrétního výběrového řízení TH pracovníků.

V závěrečné části práce jsem navrhla strukturu otázek k výběrovému řízení ve společnosti BRANO-ATESO, a. s. Stávající strukturu otázek používaných společnostmi shledávám nedostačující a tato skutečnost se mi stala podnětem k sestavení vlastní struktury a znění otázek.

K získání informací jsem shromáždila různé zdroje, z nichž jsem se snažila vybrat a zpracovat ty nejpodstatnější, nejdůležitější a nejzajímavější informace takovým způsobem, aby co nejvýstižněji charakterizovaly podstatu personálního managementu, získávání pracovníků a průběhu výběrového řízení. Některé skutečnosti budou pro lepší přehlednost zpracovány do tabulek a grafů. Při zpracování dat jsem použila následující metody: sběr sekundárních dat, popis, syntézu a grafickou analýzu.

V závěru stručně shrnu celou problematiku a také zhodnotím, zda se mi podařilo splnit cíl mé práce.

1. TEORETICKÝ POPIS PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

1.1 ZÁKLADY A VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Personální řízení je část řízení, která se zabývá problematikou člověka v pracovním procesu a jeho vztahem k podniku. Jelikož úloha člověka má pro fungování podniku zcela zásadní význam, je personální řízení jádrem celého podnikového řízení a tím pádem i neoddělitelnou součástí práce každého pracovníka. Toto pojetí personálního řízení lze chápat jako personální řízení v širším slova smyslu. Personální řízení v užším slova smyslu pak tvoří zejména náplň práce specialistů na personální řízení, tedy pracovníků na personálním útvaru. [4]

Personální řízení lze též považovat za jednu z nejdynamičtějších složek podnikového řízení, která v posledních letech zaznamenává bouřlivý rozvoj. Neorientuje se pouze na vnitropodnikovou problematiku pracovní síly, ale zahrnuje i problematiku populačního vývoje, reprodukce obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil, otázky trhu práce a celého sociálně-ekonomického rozvoje společnosti. Z tohoto důvodu se místo tradičního termínu personální řízení začal používat termín **řízení lidských zdrojů**. [4]

1.1.1 Hlavní zaměření personálního řízení

Hlavní účel personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii (1993) takto: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“¹

Mezi hlavní zaměření personálního řízení patří:

- vytvářet prostředí umožňující managementu získávat, vzdělávat a motivovat pracovníky potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností,
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř podniku,
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro podnikovou strategii,

¹ Armstrong, M.: Personální management. 1. vyd., Grada, Praha, 1999, s. 43

- napomáhat podniku vyvažovat a přizpůsobovat se zájmům zainteresovaných osob (tj. svých akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, vlády a obce, ve které podnik sídlí),
- neustále rozvíjet lidský potenciál a motivovat zaměstnance k plnění cílů podniku, [1]
- vytvářet soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a pracovníků v podniku,
- optimální využívání pracovních sil a fondu pracovní doby, [4]
- vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity daného podniku,
- přistupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům společnosti a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na podnik, což by mohlo vést ke vzniku určitých omezení,
- uvědomit si, že personální oddělení je tu proto, aby přispívalo ke zvýšení efektivity celého podniku,
- a pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince podniku. [8]

1.1.2 Hlavní činnosti personálního řízení

Činnost personálního řízení je zaměřena zejména na vytváření a udržování vhodné pracovní síly pro určitou organizaci. Personální řízení se tedy zabývá plánováním v personální oblasti, náborem uchazečů, výběrovým procesem, zaměřením na výcvik nových pracovníků, jejich vyškolením a také umísťováním. Dále hodnotí pracovní výkon zaměstnanců, rozděluje odměnu za vykonanou práci, provádí povinné služby (odvody sociálního a zdravotního pojištění), komunikuje se zaměstnanci, nabízí poradenství a v neposlední řadě řeší vztahy mezi odborovým svazem a vedením a provádí kontroly. [8]

Mezi hlavní aktivity personálního řízení, které je uskutečňováno liniovými manažery a personalisty patří:

1. Organizace

Vytváření organizace je činnost, pokrývající všechny požadované aktivity a sdružující je do skupin tak, aby podporovaly integraci a kooperaci a pružně reagovaly na změny. Důležitou součástí je vytváření pracovních míst a rozhodování o jejich obsahu, úkolech a

odpovědnosti. S tím souvisí i výkonnost organizace, která je podmíněna podporou, plánováním a zaváděním programů zvyšujících efektivnost jejích činností.

2. Zabezpečení pracovních zdrojů

Do této kategorie patří plánování lidských zdrojů a odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu a úrovně kvalifikace a také získávání a výběr pracovníků, kteří jsou nezbytní pro potřeby organizace.

3. Řízení výkonu

Řízení výkonu znamená dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců, které jsou měřeny pomocí dohodnuté soustavy cílů a mírou dosažených výkonů.

4. Rozvoj zaměstnanců

Důležité je uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, aby byli v současnosti i v budoucnosti schopni vykonávat širší a náročnější úkoly. Nelze opomenout ani získání, udržení a rozvoj kariéry kvalitních manažerů, kteří jsou nepostradatelní při uspokojování hlavních potřeb organizace.

5. Odměňování zaměstnanců

Při odměňování je nutné stanovit relativní hodnoty prací jako základny pro určení mzdových tarifů. Poté je potřeba vytvořit správu mzdových a platových struktur a systémů a přizpůsobit odměny vynaloženému úsilí a dosaženým výsledkům. Musí se též počítat s poskytováním výhod navíc k platu a zabezpečení sociálních a osobních potřeb.

6. Zaměstnanecké vztahy

Je potřeba řídit a udržovat formální i neformální vztahy s odbory a jejich členy, informovat a zapojovat zaměstnance do rozhodování o záležitostech, které se týkají obou stran a příslušné zpracované informace předat zaměstnancům.

7. Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance

Tato činnost spočívá ve vytváření a správě programů zdraví a bezpečnosti a v poskytování služeb péče o pracovníky včetně pomoci při řešení osobních problémů.

8. Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

Do této činnosti patří stanovení pracovních podmínek, záležitosti spojené s povyšování, přemísťováním, s disciplínou, stížnostmi, nadbytečností zaměstnanců, rasové otázky, rovnost příležitostí, vypracování a řízení počítačových personálních informačních systémů a jiných záznamů poskytujících datovou základnu a pomoc při rozhodování. [1]

Vzájemné vztahy obsahu těchto činností jsou uvedeny v příloze č. 1

Následující tabulka zobrazuje vztahy mezi jednotlivými cíli a činnostmi personálního managementu.

Tab. 1.1

CÍL MANAGEMENTU	ČINNOSTI PŘÍSPÍVAJÍCÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ
Společenský	Dodržování zákonů
	Povinné služby
	Vztahy mezi vedením a odbory
Organizační	Plánování v personální oblasti
	Povinné služby
	Výběr zaměstnanců
	Výcvik a zaškolování
	Hodnocení pracovního výkonu
	Umísťování zaměstnanců
	Kontrolní činnosti
Funkční	Hodnocení výkonnosti
	Umísťování zaměstnanců
	Kontrolní činnosti
Osobní	Výcvik a zaškolování
	Hodnocení výkonnosti
	Umísťování zaměstnanců
	Odměňování
	Kontrolní činnosti

Pramen: [8]

1.1.3 Požadavky na personální činnosti

Personální činnosti musí zabezpečovat a splňovat mnoho požadavků. Měly by uvolňovat a rozvíjet vnitřní potenciál lidí, který maximalizuje jejich přínosy, pokud je správně rozvíjen. Lidem, kteří mají výjimečné a pro podnik potřebné schopnosti musí být umožněno, aby se v podniku uplatnili co nejdříve, a aby co nejdříve začali rozvíjet svou kariéru. Tento požadavek je podporován zejména prováděním soustavného vzdělávání každého zaměstnance v podniku. Dalším požadavkem je nutnost navrhovat, zavádět a řídit systémy odměňování a hodnocení pracovního výkonu pracovníků tak, aby spojovaly a motivovaly lidi, individuálně i v týmech. Udržování a zlepšování fyzické i duševní pohody pracovníků na základě vytváření vhodných pracovních podmínek a rozvoji iniciativy v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci povede k větší produktivitě práce a rychlejšímu dosažení cílů podniku. [1]

1.2 PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Pro stručné vysvětlení pojmu „plánování pracovníků“ existuje mnoho definic, z nichž jsem vybrala ty, které jsou podle mého názoru nejvýstižnější.

„Prostřednictvím plánování v personální oblasti se vedení připravuje na to, aby mělo ve správné době správné lidi na správných místech a tak mohlo plnit organizační i osobní cíle“²

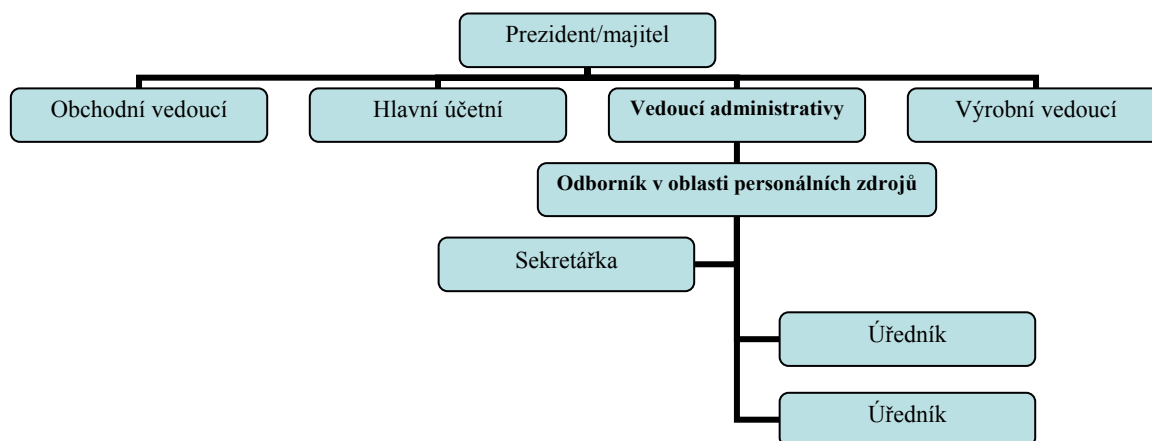
„Plánování v personální oblasti je systematicky uskutečňovanou předpovědí budoucích potřeb a rezerv v personální oblasti.“³

„Plánování pracovníků je proces předvídání a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku i uvnitř podniku.“⁴

1.2.1 Úloha personálního útvaru v oblasti plánování

Plánování pracovníků je činnost, kterou zajišťuje personální oddělení. Toto oddělení najímá lidi, kteří mají organizaci pomoci při dosažení jejích cílů a snaží se definovat budoucí potřeby v oblasti personálních zdrojů. [8]

Podle W. B. Werthera je většinou personální oddělení při svém vzniku uspořádáno následovně:



Hlavním smyslem plánování pracovníků je tedy optimalizace využívání lidských zdrojů v podniku. Musíme si tedy zodpovědět otázku, kde vzít požadovaný počet lidí

² WERTHER, W. B, DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. Victoria Publishing, Praha, 1992, s. 109

³ tamtéž, s. 110

⁴ KOUBEK, J. a kol.: Personální řízení 1. VŠE, Praha, 1992

s odpovídající kvalifikací, který je určený k pokrytí volných míst v podniku a zároveň, kde v podniku a kdy k výskytu volných míst dojde. Pokud budeme podrobněji specifikovat otázky, které musí plánování pracovníků v podniku zodpovědět, budeme uvažovat následující otázky:

- Jaké pracovníky podnik potřebuje a v jakém množství?
- Kdy bude tyto pracovníky podnik potřebovat?
- Kolik z nich pracuje v podniku v současné době?
- Jak by měl podnik řešit problémy související s rozdílem mezi potřebou v otázce 1 a 3?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř podniku?
- Jaké změny zřejmě nastanou na trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly? [4]

Tyto otázky se řeší pomocí odhadu množství a druhů zaměstnanců, které bude organizace potřebovat. Díky těmto odhadům může personální oddělení naplánovat jejich nábor, výběr, odbornou přípravu, pracovní postup a činnosti podobného druhu. Důležitým předpokladem úspěchu podniku jsou dobře vypracované plány v personální oblasti, protože cíle v každé oblasti se snadněji uskuteční s kvalifikovanými a schopnými lidmi. Bez jejich dostatečného množství by mohlo dojít k tomu, trh ovládnou konkurenti, kteří jsou lépe vybaveni v personální oblasti. K plánování v personální oblasti dochází častěji u velkých organizací, protože jim to umožňuje zlepšit využití zaměstnanců, přizpůsobit účinně činnosti v personální oblasti budoucím cílům organizace, dosáhnout co největší hospodárnosti při přijímání nových zaměstnanců, úspěšně uskutečnit hlavní požadavky v oblasti místního trhu pracovní síly, rozšířit informační základnu personálního managementu a koordinovat různé plány v oblasti personalistiky (např. plán pozitivních činností či potřeby nových zaměstnanců). [8]

1.2.2 Potřeby v personální oblasti

Podnikové cíle determinují potřebu pracovníků, kterou je třeba pokrýt. Z tohoto důvodu se plánování pracovníků rozpadá na dvě části: plánování potřeby pracovníků a plánování pokrytí této potřeby. Z toho vyplývá, že budoucí potřeby organizace v oblasti personálních zdrojů tvoří jádro personálního plánování. Přestože potřeby v personální oblasti jsou ovlivněny mnoha vlivy, mezi nejčastější patří změny v okolním prostředí

organizace a změny týkající se pracovní síly. Některé z těchto příčin jsou shrnuty v následující tabulce. [3]

Tab. 1.2 Příčiny budoucích potřeb v personální oblasti

VNĚJŠÍ PŘÍČINY	ORGANIZAČNÍ PŘÍČINY	PŘÍČINY DANÉ PRACOVNÍ SILOU
Ekonomické	Strategické plány	Odchod do důchodu
Sociální, politické, právní	Rozpočty	Vypovězení smlouvy
Technologické	Prodej a výrobní předpoklady	Ukončení pracovního poměru
Konkurenční	Nové obchody	Úmrtí
	Organizace a forma práce	Nepřítomnost

Pramen: [8]

Předvídat změny v okolním prostředí organizace je velmi obtížné v krátkodobých plánech a někdy i zcela nemožné v plánech dlouhodobých. Mezi vnější vlivy patří např. inflace, nezaměstnanost, legislativa, rozvoj technologií a konkurence. Organizační vlivy zahrnují strategický plán zaměřující se zejména na dlouhodobé cíle (např. na tempo růstu, zavedení nových výrobků či služby), kterému musí být přizpůsobeny plány v personální oblasti. Potřeby v personální oblasti jsou ovlivněny zejména odchody do důchodů a dalšími příčinami uvedenými v tabulce. [8]

1.2.3 Metody odhadu budoucí potřeby pracovníků

Při posuzování budoucí potřeby pracovních sil můžeme jen obtížně odhadnout, jakými směry se budou vyvíjet faktory ovlivňující podnikovou potřebu pracovní síly. Většinou máme jen neurčité představy o budoucích technologických změnách, o chování spotřebitelů a proměnlivosti jejich potřeb a jaká bude podoba trhu a dalších odbytišť. Málo víme i o tom, jak se bude vyvíjet lokální či národní hospodářství, o dopadech politiky státu, mezinárodní situaci atd. V praxi se při odhadu obvykle nepoužívá jedné metody, ale spíše určité kombinace metod. Často se kombinují intuitivní metody s vědeckými a kvantitativními. Metody odhadu zahrnují celou škálu předpovědí, od přibližných až po podrobně propracované. Většina podniků však dělá pouze přibližné odhady týkající

nejbližší budoucnosti. Předpovědní metody lze rozdělit do třech skupin: odborné, podle tendencí a ostatní. [3]

Odborné předpovědi jsou založeny na úsudku odborníků znajících budoucí potřeby v personální oblasti. Plánovači proto musí vymýšlet různé postupy, jak se dozvědět co nejvíce o personálních potřebách vedoucích s řídící pravomocí, z nichž vychází většina rozhodnutí týkajících se zaměstnanců. Nejjednodušší je průzkum mezi těmito vedoucími. Průzkum se uskutečňuje pomocí neformálního hlasování, písemných dotazníků či diskuse s využitím skupinové metody. **Skupinová metoda** spočívá v tom, že skupina vedoucích vyslechne určitý problém, poté vedoucí napíší veškeré odpovědi, které je napadnou a shromáždí je. Všechny názory jsou prodiskutovány a podle výsledků hlasování seřazeny. [8] Pokud není možné použít skupinovou metodu, použijeme **metodu Delfy**, která spočívá v tom, že skupina expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody týkající se budoucího vývoje všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v daném podniku. Plánovači, zde mají roli prostředníků shromažďujících odpovědi, které pak opět zprostředkovávají expertům. Diskuse probíhá v opakujících se kolech, která nakonec vedou ke sladění názorů expertů. Tato metoda poskytuje relativně spolehlivou představu o potřebě pracovníků zhruba na jeden až dva roky. Velmi výhodná je při plánování pracovníků dělnické kategorie. [5]

Předpovědi pomocí vyznačení minulých tendencí jsou zřejmě nejrychlejší předpovědní metodou. Mezi nejjednodušší metody patří extrapolace a indexování. **Extrapolace** spočívá v použití poměrných hodnot, vyjadřujících změny v minulosti pro budoucnost. **Indexování** je metoda, kdy se budoucí potřeby v oblasti přijímání nových zaměstnanců odhadují prostřednictvím porovnání tempa růstu počtu zaměstnanců s nějakým indexem (např. poměr zaměstnanců ve výrobě s objemem prodeje). Obě tyto metody slouží k hrubým krátkodobým odhadům za předpokladu, že se příčiny potřeb a faktory pracovních sil nebudou měnit. Propracovanější jsou **statistické analýzy**, které berou ohled i na změny v zásadních příčinách potřeb. Mezi **ostatní předpovědní metody** řadíme rozpočtové a plánovací analýzy, analýzy nových pokusů a počítačové modely. **Rozpočtové a plánovací analýzy** využívají podniky pro něž je plánování v personální oblasti nezbytné. Tyto analýzy odhalují finanční možnosti vzhledem k dalším zaměstnancům. **Analýzy nových pokusů** se využívají v případech, kdy nové pokusy ve

výrobě komplikují plánování pracovníků. Plánovači tedy musí odhadnout potřebu pracovníků pomocí srovnání vlastní situace s organizacemi, v nichž podobný provoz již funguje. Za nejpropracovanější metodu považujeme **počítačové modely**, tvořící sérii matematických vzorců, které využívají zároveň extrapolaci, indexování, výsledky průzkumů a odhady změn v pracovní síle. K upřesnění počítačových vzorců průběžně využívá skutečných změn v oblasti personálních potřeb. [8] Propracovanější metody tedy používají většinou organizace, které mají s personálním plánováním mnohaleté zkušenosti a malé organizace využívají spíše jednodušších metod, které bývají neformální a subjektivní. [3]

1.2.4 Odhad pokrytí budoucí potřeby pracovníků

Při zjišťování odhadů této potřeby se stejně jako při odhadech potřeby pracovníků využívají intuitivní a kvantitativní metody. Pro odhady pokrytí potřeby pracovníků z **vnitřních zdrojů**, které hrají rozhodující roli, se používá **bilanční metoda** a **markovovská analýza**. Jde-li o odhady **vnějších zdrojů** pracovních sil používaných v případě nemožnosti pokrýt potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů, zvolíme některou z **demografických metod** (populační projekce či prognózy). [3]

Bilanční metoda patří mezi intuitivní metody a spočívá ve zjištění současného stavu pracovníků, kteří jsou roztrženi do homogenních skupin podle profesně kvalifikačních a demografických znaků jako jsou pracovní funkce, pracovní schopnosti, věk atd. V první fázi zjišťujeme, kolik a jakých pracovníků je zařazeno v určité pracovní funkci ve výchozím okamžiku odhadu. V druhé fázi se snažíme odhadnout ztráty pracovníků, k nimž dojde v každé uvažované pracovní funkci v průběhu plánovaného období pomocí analýzy vývojových trendů. Ve třetí fázi se pokoušíme odhadnout zisky pracovníků v každé uvažované pracovní funkci, které plynou z pohybu pracovníků v rámci organizace (povyšování, převedení, přeložení). Poslední fáze představuje porovnávání výsledků předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků v dané funkci. Z tohoto porovnání vyplyne buď dodatečná potřeba pracovníků nebo přebytek pracovníků. [5]

Jiný postup odhadu je založen na tzv. **markovovské analýze**, což je opět metoda využívající zákonitostí pohybu pracovníků uvnitř organizace a z organizace a kvantifikující

jeho pravděpodobnosti, které vkládá do předpovědí. Je vhodná tam, kde lze z pracovních funkcí vytvořit určitou hierarchii, již pracovníci procházejí v průběhu své kariéry. Je vhodnější pro vedoucí pracovníky. [5]

Odhad vnějších zdrojů pracovních sil pro organizaci je méně komplikovaný a spolehlivější. Opírá se totiž o **statistiku obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku a statistiku zaměstnanosti**. Tyto populační prognózy zpracované orgány státní statistiky s perspektivou 5-10 let jsou pro organizaci velmi spolehlivé. Často se budoucí vnější zdroje pracovních sil odhadují i pomocí tzv. **metody stárnutí obyvatelstva** a neméně užitečné jsou i údaje zpracovávané úřady práce a celým resortem práce a sociálních věcí, analýza a prognóza obyvatelstva, pracovních zdrojů a sil ve spádovém území organizace a průzkum lokálního trhu práce. [5]

1.3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Získávání pracovníků představuje první část procesu obsazování volných pracovních míst v organizaci a jeho smyslem je zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato volná místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“⁵ Můžeme říci, že je to jedna z nejdůležitějších personálních činností mající dostatečně propracovanou a všeobecně uznávanou metodiku, ověřenou dlouhou praxí. Proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků;
- popis a specifikace volného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek;
- identifikace zdrojů uchazečů;
- volba metod získávání pracovníků;
- a volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. [6] [7]

⁵ KLEIBL, J. a kol.: Metody personální práce. VŠE, Praha 1997, s. 83

1.3.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Aby personalisté a liniový manažeři mohli odhadnout počet a profesně kvalifikační strukturu pracovníků, musí vycházet ze strategických plánů podniku, momentální, operativní potřeby, plánů činnosti, investic a technického rozvoje. Identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků. Velký význam proto mají periodické prognózy potřeby nových, dodatečných pracovníků a soustavná analýza stavu a pohybu pracovníků umožňující určit reprodukční potřebu pracovníků (náhradu za pracovníky odcházející do důchodu, z podniku nebo jsou převedeni na jiná místa). [5] [7]

1.3.2 Popis a specifikace volného pracovního místa

Abychom věděli jaké metody získávání pracovníků zvolit, jaké dokumenty požadovat od uchazečů, koho oslovit nabídkou zaměstnání a jakou kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadovat po uchazeči, musíme nejdříve zjistit vše o volném pracovním místě. Rovněž se stanovují pracovní podmínky, jako je mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba a dovolená. Lze říci, že nejdůležitější fází získávání pracovníků je shromáždění potřebných informací o příslušném pracovním místě. V této fázi je nutné vyhnout se nadhodnocení či podhodnocení požadované kvalifikace a schopností, proto se doporučuje rozlišovat mezi podstatnými a žádoucími požadavky. Dojde-li k odsouhlasení požadavků, měly by být analyzovány podle určitých bodů. Buď podle **Rodgerova sedmibodového modelu** z roku 1952, který se zaměřuje na fyzické vlastnosti, vědomosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice a okolnosti. Nebo podle **Munroova a Frazerova pětistupňového modelu** z roku 1954 zaměřujícího se na vliv na ostatní, získanou kvalifikaci, vrozené schopnosti, motivace a emocionální ustrojení. [1] [5]

1.3.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Volná pracovní místa lze obsazovat z vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovních sil. Obojí má své výhody a nevýhody.

Vnitřní zdroje pracovníků tvoří pracovní síly získané díky technickému rozvoji, tj. lidská práce nahrazená stroji a produktivnější technologií. Dále pracovníci uvolnění v souvislosti s ukončením činnosti či organizace, pracovní povýšení na náročnější pozici

a pracovníci mající zájem o přeložení na nově vytvořené pracovní místo v jiné části podniku.

Mezi **výhody** získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří:

- podnik lépe zná silné a slabé stránky uchazeče;
- uchazeč lépe zná organizaci;
- zvyšuje se motivace a morálka zaměstnanců;
- větší návratnost investic vložených do pracovníků a lepší využití jejich získaných zkušeností v podniku. [3] [5] [7]

Zásadní **nevýhody** získávání pracovních sil z vnitřních zdrojů jsou:

- pracovníci mohou být povýšeni až po získání místa, na němž nemohou úspěšně plnit zadané úkoly;
- soutěživost a snaha o získání povýšení mohou negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy;
- existence překážek zabraňujících pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku. [3] [7]

Hlavními vnějšími zdroji jsou volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol a jiných institucí a zaměstnanci jiných podniků rozhodnutí změnit zaměstnavatele. Kromě hlavních vnějších zdrojů lze využít i **doplňkové vnější zdroje**, do nichž se řadí ženy v domácnosti, důchodci, studenti či pracovníci ze zahraničí.

Výhody vnějších zdrojů jsou:

- větší možnost výběru talentů a schopností než uvnitř podniku;
- podnik může získat nové zkušenosti, poznatky, názory a pohledy zvenku;
- levnější, snadnější a rychlejší získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Mezi zásadní **nevýhody** můžeme zařadit:

- složitější a nákladnější přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců;
- přizpůsobení se a orientace nových zaměstnanců trvá déle;
- mohou nastat rozpory mezi stávajícími a nově příchozími pracovníky.

Podniky dávají většinou přednost získávání pracovních sil z vnitřních zdrojů, protože dostupnost informací o těchto zdrojích je jednodušší a méně nákladné. Každý podnik má totiž k dispozici informace o pracovnících i pracovních místech a ví s předstihem, kdy dojde k jejich uvolnění, přeložení či povýšení. Vnější zdroje se využívají až v případě nemožnosti pokrýt volná místa z vnitřních zdrojů. [5] [7]

1.3.4 Metody získávání pracovníků

Volba metod získávání pracovníků by měla vycházet ze skutečnosti, že je nutné dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst v podniku a přilákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Je potřeba se také rozhodnout, zda budeme pracovníky získávat s vnitřních nebo vnějších zdrojů. Nelze opomenout ani stanovení přesných požadavků na pracovníka, zjištění situace na trhu práce, kolik vynaložíme prostředků a jak rychle potřebujeme pracovní místa pokrýt. Existuje mnoho metod jak získat pracovníky, a proto se podniky neomezují pouze na jednu metodu, ale využívají jich několik najednou. [5] Dále uvedu některé častěji používané metody.

1. Uchazeči se nabízejí sami

Jedná se o pasivní metodu získávání pracovníků, protože do podniků, které mají dobrou pověst a nabízejí zajímavou a dobře placenou práci, přicházejí uchazeči sami nebo zasílají písemné nabídky. Značnou výhodou této metody je eliminace nákladů na inzerci, které bývají obvykle dost vysoké. Oproti tomu má však i řadu nevýhod. Někteří zájemci totiž nemají tušení o potřebách podniku a jsou tedy nepotřební, ale personalisté se jimi musí zabývat, což jim přiděluje starosti a narušuje jejich práci. Nabídky uchazečů chodí do podniků většinou průběžně a personalisté se jimi musí stále zabývat. Další nevýhodou je nedostatečná možnost výběru správného zaměstnance, kvůli nemožnosti porovnat uchazeče mezi sebou z důvodu časového rozptýlení nabídek. [3]

2. Doporučení současného pracovníka

Tato metoda je opět pasivní a používá se při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení. Předpokladem správného výběru zaměstnance je dobrá informovanost stávajících pracovníků podniku o právě uvolňovaném místě a jeho povaze. Výhodou jsou opět nízké náklady a také to, že uchazeči jsou většinou odborně kvalifikovaní. Hlavní nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů. [5]

3. Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Přímého oslovení se využívá v případech, kdy je potřeba získat pracovníky do vyšších a náročnějších funkcí zejména u malých podniků. Výhodou představuje to, že oslovení lidé jsou vhodní z hlediska odbornosti i osobních vlastností a podnik tak ušetří za nákladné inzerování a zprostředkovatelské instituce. Zápornou stránkou této metody je možnost

zhoršení vztahů s podniky, jejichž pracovníky se snažíme odlákat a to, že si oslovený pracovník uvědomí svou cenu a bude se dohadovat o výši odměny. [5]

4. Vývěsky

Vývěsky jsou relativně levné a nenáročné a bývají vyvěšeny v podniku i mimo něj. Bývá na nich uveden podrobný popis volného pracovního místa, podmínek, požadavků a místo, kde se mohou uchazeči v případě zájmu přihlásit. Vývěsky poskytují dostatečné informace k tomu, aby uchazeči zvážili, zda se o mají o místo ucházet či nikoli. Díky tomu se zredukuje počet nevhodných zájemců. Negativem této metody je, že si vývěsek všimnou pouze lidé, kteří projdou okolo. Tím pádem oslovuje pouze omezený okruh potenciálních uchazečů a není tedy vhodná pro získávání kvalifikovaných pracovníků s praxí.

5. Letáky

Letáky umístěované do poštovních schránek patří mezi aktivní metody a jsou vhodné spíše k získávání pracovníků pro méně kvalifikované pracovní pozice. Výhody jsou stejné jako u vývěsek. [5]

6. Inzerování

Inzerce ve sdělovacích prostředcích patří mezi nejrozšířenější metody získávání pracovníků, přestože je nákladnější. Může být zaměřena pouze na určitý segment uchazečů. Velice rychle se dostane k adresátovi a o volném místě se dozví velké množství lidí. Dobře sestavený inzerát by měl vést k rychlému získání malého počtu dobře kvalifikovaných uchazečů. Dobrý inzerát by měl odradit nevhodné uchazeče a přilákat ty vhodné. Cílem inzerátu by mělo být upoutání pozornosti, vytváření a udržování zájmu o místo a stimulování uchazeče tak, aby inzerát přečetl až do konce. K dosažení těchto cílů je nutná analýza požadavků, určení kdo a co bude dělat, napsání inzerátu, vypracování návrhu inzerátu, zvolení vhodného média a vyhodnocení odpovědí na inzerát. [1]

Aby byl inzerát efektivní, je nezbytné dodržovat následující zásady:

- inzerát musí obsahovat název a popis práce, charakteristiku zaměstnavatele, požadované schopnosti, vzdělání, kvalifikaci a praxi, požadavky na věk uchazeče, pracovní podmínky a kde, kdy a jak se o místo ucházet;
- inzerát by měl být dán do vhodného sdělovacího prostředku;
- musí být zvolena osvědčená forma, velikost, typ tisku a umístění inzerátu na stránce;
- podnik by si měl vést záznamy o svých inzerátech;
- důležitá je analýza efektivnosti inzerátů v různých sdělovacích prostředcích;

- odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni. [1] [3] [6]

7. Využívání služeb zprostředkovatelských agentur

Agentury jsou rychlé, efektivní a drahé. Většinou zajišťují jak získávání pracovníků, tak jejich výběr a hrají významnou roli zejména pokud podnik shání odborníky a administrativní pracovníky. [1]

8. Využívání služeb specializovaných a poradenských firem

Tyto firmy obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají i předvýběr. Jde o velmi nákladnou metodu. [1]

9. Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jedná se široce používanou metodu, při níž je podnik ve spojení s institucemi připravujícími na dělnická povolání, se středními a vysokými školami. Podnik si může vyhlédnutého studenta i smluvně zavázat, že po ukončení studií do podniku nastoupí. Výhodou je, že škola dělá pro podnik určitý předvýběr a doporučuje vhodné studenty a absolventy. Podnik má tedy přehled o studentových znalostech a schopnostech. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů a nemožnost obsazovat pracovní místa v případě aktuální potřeby. Ve spojených státech je využívána metoda **Campus recruiting**, tedy získávání nastávajících absolventů přímo na půdě školy. [5]

10. Spolupráce s odbory

Tato metoda udržuje dobré vztahy mezi podnikem a odbory, ale nabízí omezené možnosti výběru. Podmínkou je, aby měl odborový svaz informační systém a fungující spojení na své členy a momentálně nezaměstnané.

11. Spolupráce s úřady práce

Tato metoda je velice výhodná, levná a doporučovaná všem podnikům. Úřady práce totiž zprostředkovávají zaměstnání bezplatně pro uchazeče i pro podnik a zajišťují i předběžný výběr. Podnik může za určitých okolností obdržet i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka. Mezi nevýhody patří omezený výběr uchazečů, protože jde často o osoby s nižší kvalifikací. [5]

12. Využívání počítačových sítí (internetu)

Na internetu lze nelézt mnoho adres, které slouží k umístění individuálních nabídek. Mnoho podniků má své vlastní internetové stránky, kde mimo jiné uveřejňují i nabídky zaměstnání. Výhodou je relativně nízká cena, operativnost i možnost uvést detailní

informace. Nevýhodou je nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí v České republice a okruh uživatelů nezahrnuje všechny kategorie pracovníků. [5]

Některé metody získávání pracovníků jsou pasivní a některé aktivnější a jejich výběr závisí především na tom, zda se podnik orientuje na vnitřní nebo vnější zdroje pracovníků. V řadě případů je možné použít i kombinaci několik metod.

Podnik by během procesu získávání pracovníků neměl zapomínat na dodržování určitých pravidel. Podnik by měl informovat o všech volných pracovních místech nejprve své zaměstnance. Pokud využívá vnější zdroje pracovních sil, neměl by vystupovat v anonymitě. Důležité je informovat uchazeče o charakteristikách volného místa i o základních pracovních podmínkách. Dále je potřeba zajistit, aby byl uchazeč průběžně informován, jaké má možnosti, aby volné místo získal. Podnik také nesmí diskriminovat uchazeče na základě jeho pohlaví a měl by se snažit získat uchazeče, kteří budou schopni danou práci vykonávat. [4]

1.3.5 Dokumenty požadované po uchazečích

Volba vhodných dokumentů požadovaných po uchazečích má značný vliv na pozdější fázi výběru. Z těchto dokumentů totiž podnik získá podrobné informace o zájemci o volné pracovní místo. Největší zájem má podnik o doklady o vzdělání a praxi, o vyplněný dotazník podniku a životopis. V některých případech požaduje i reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské potvrzení o zdravotním stavu a průvodní dopis. Největší pozornost věnuje podnik dotazníku a životopisu. [5]

Dotazník může mít dvě formy. Buď jde o **jednoduchý** dotazník, který umožňuje uvést pouze základní holá fakta a je využíván zejména při obsazování manuálních a nenáročných míst. Nebo existuje tzv. **otevřený** dotazník umožňující uchazeči podrobně popsat určitou skutečnost a zaujmout svou odpověď. Tato forma dotazníku se většinou používá při obsazování manažerských pozic a míst specialistů. Obě formy dotazníku mají zpravidla stejnou první část, která obsahuje základní identifikační údaje (název zaměstnání, jméno a příjmení uchazeče, adresa trvalého bydliště, datum a místo narození, rodné číslo, číslo občanského průkazu, státní příslušnost, rodinný stav, změněná pracovní schopnost, vzdělání a další informace). Ve druhé části se obě formy dotazníku liší. Jednoduchý

dotazník obsahuje výčet předchozích zaměstnání, pracovní zkušenosti a některé informace o posledním zaměstnání. Otevřený dotazník umožňuje uchazeči, aby podrobně popsal svou dosavadní pracovní kariéru, současné pracovní zařazení a pracovní podmínky, detaily o předchozích zaměstnáních, zkušenosti ze zahraničí, zájmy a záliby, své silné a slabé stránky, jak si představuje svou kariéru, co očekává od nového zaměstnání, jaké své schopnosti by chtěl rozvíjet apod. Závěrečná část je u obou forem stejná a jsou v ní uvedeny reference, termín nástupu, podpis a datum. [3] [5]

Životopis uchazeče se rozděluje na tři typy. **Volný** životopis nechává obsah a strukturu na uchazeči a většinou má podobu chronologického popisu život uchazeče. Výhodou je možnost posouzení formulačních schopností uchazeče a také jeho osobnosti. Nevýhodou však je obtížná porovnatelnost uchazečů a to, že uchazeč kolikrát neprozradí určité skutečnosti či nezmíní své pozitivní rysy. **Polostrukturovaný** životopis zhruba informuje uchazeče, co by mělo být uvedeno a tím se snaží podniku ulehčit práci při porovnávání uchazečů. **Strukturovaný** životopis dává uchazeči detailní pokyny co a v jakém pořadí uvést, je to vlastně životopisný dotazník poskytující skoro stejné informace jako dotazník. Tento typ životopisu usnadňuje vyhledávání informací a vzájemné porovnávání uchazečů. Aby byl strukturovaný životopis pro podnik užitečný, musí podnik sám stanovit jeho strukturu, seznámit s ní uchazeče a sdělit mu, kde získá formulář. Slouží také k ověření informací uvedených v dotazníku a lze podle něj dobře posoudit osobnost uchazeče. [5]

1.4 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jakmile podnik zveřejní nabídky zaměstnání a shromáždí dostatečné množství žádostí od uchazečů musí provést třídění, pohovory, testování a hodnocení uchazečů, aby nakonec vybral ty nejvhodnější a umístil je na volná pracovní místa, která potřebuje obsadit.

1.4.1 Předvýběr a třídění uchazečů

„Významnou fází získávání pracovníků je tzv. předvýběr během něhož se z celého souboru uchazečů, zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se

zdají být vhodné pro zařazení do vlastního procesu výběru.“⁶ V této fázi se zatím uchazeči neporovnávají mezi sebou. Třídění uchazečů probíhá většinou tak, že si podnik pořídí seznam uchazečů podle určitého standardního formuláře a každému se pošle písemné poděkování. Potom je uchazeč požádán o vyplnění podnikového dotazníku a zájemci se porovnávají podle určitých kritérií jako jsou kvalifikace, schopnosti, vzdělání atd. Uchazeči přicházející v úvahu jsou dále tříděni, aby vytvořili určitý soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Poté se sestaví program pohovorů a uchazeči k němu budou pozváni standardním dopisem. Nakonec je nezbytné znovu projít soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru a zvážit, zda bychom je neměli zařadit do rezervy. Těm, kteří nejsou vhodné pro výkon dané práce je potřeba zaslat odmítavý dopis.

Výsledkem předvýběru pak bývá zařazení uchazečů do tří skupin:

- velmi vhodné, kteří budou pozváni k výběrovému řízení;
- vhodné, kteří budou pozváni k dalšímu výběru pokud bude velmi málo velmi vhodných;
- nevhodní, kterým se rovnou pošle odmítavý dopis. [1] [4] [5]

Vysoce strukturovanou metodou třídění uchazečů je používání **biodat**, což jsou určité detaily životopisných údajů (věk, pohlaví, vzdělání, zkušenosti atd.) souvisejících s kritérii výběru pracovníků. Tyto detaily jsou obodovány a pomocí dosavadního úspěchu uchazeče se předpovídá jeho budoucí chování. Tato biodata jsou užitečná zejména v případech, kdy se na omezené množství pracovních míst hlásí velké množství uchazečů. [1]

V závěrečné fázi je potřeba sestavit seznam uchazečů, kteří by měli absolvovat výběrové řízení. Jejich optimální počet je zhruba pět až deset na jedno volné pracovní místo. Tento postup je univerzální a v každém podniku se může v detailech lišit a zpravidla probíhá výše uvedeným způsobem.

Má-li podnik sestaven seznam uchazečů pro výběrové řízení, musí si zvolit jakou metodu výběru použije. Podle Beardwella (1994) může podnik zvolit následující metody:

- výběrový pohovor;
- biodata;
- skupinové metody;

⁶ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vyd. Management Press, Praha 2002, s. 144

- presentace;
- work simulation (napodobení práce);
- odhad a testování osobnosti;
- metoda repertory grid;
- metoda in-trays;
- a assessment centre. [2]

Přestože je výběrových metod celá řada, autor sám říká, že nejrozšířenější a nejvíce populární zůstává výběrový pohovor a odhady a testování osobnosti, kterými se budu dále podrobněji zabývat v následující části.

1.4.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je hlavní fází výběrového řízení pracovníků. Tohoto pohovoru se většinou zúčastňuje budoucí nadřízený, který pohovor vede a samozřejmě pracovníci z personálního oddělení. Mezi primární cíle pohovoru můžeme zařadit získání dostatečně hlubokých informací o uchazeči, poskytnutí potřebných informací uchazeči a posouzení osobnosti uchazeče. Dobrým pomocníkem je i kamera, na kterou může být průběh pohovoru zaznamenán. Aby podnik vytěžil z pohovoru co nejvíce potřebných informací, musí si rozhovor s uchazečem důkladně připravit. Musí být předem jasné, zda použije otevřené, u nichž může uchazeč rozvinout své myšlenky nebo zda bude pokládat otázky uzavřené. Důležité je uvítání uchazeče a seznámení ho s průběhem pohovoru. Na počátku bývají kladeny jednoduché otázky, přes něž se dopracuje až k složitějším. Měl by být dodržen časový plán pohovoru, v němž musí zbýt čas na zodpovězení uchazečových otázek. Písemné záznamy se pořizují až po odchodu uchazeče. Některé podniky přihlížejí i k referencím předchozího zaměstnavatele. Po vyhodnocení pohovoru se příslušní pracovníci spolu s personalisty rozhodnou, komu bude volné místo nabídnuto. Konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče závisí na liniových manažerech. [4]

Každý podnik má možnost volby, jaký typ výběrového pohovoru použije. Existují tři typy pohovorů:

- pohovory typu 1 + 1 (individuální pohovory);
- pohovorové panely;

- a výběrová komise.

Pohovory typu 1 + 1 jsou nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jedná se o rozhovor mezi čtyřma očima, jehož cílem je navázání úzkého kontaktu mezi osobou vedoucí pohovor a uchazečem. Nevýhodou tohoto typu pohovoru je skutečnost, že může dojít k chybnému rozhodnutí na základě subjektivního pohledu na uchazeče. [1]

Pohovorové panely spočívají v sestavení skupiny dvou nebo více lidí, kteří mají provést pohovor s jedním uchazečem. Panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je možnost sdílení informací a nižší výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé mohou diskutovat o chování uchazeče během pohovoru a tím ho lépe posoudit. [2]

Výběrová komise je považována za oficiálnější a větší pohovorový panel, který je svolán pověřeným orgánem podniku. Pohled různých lidí na uchazeče a následné porovnání poznatků je výhodou této metody. Zásadní nevýhoda spočívá ve sklonu členů komise pokládat neplánované a náhodné otázky a existence předsudků u některých členů. Může se také stát, že někteří uchazeči budou podhodnoceni, pokud se nechají komisí zaskočit, přestože mají výbornou kvalifikaci. [1]

Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) je považován za lepší přístup k výběru pracovníků. Tento přístup byl poprvé popsán Lewisem (1985) jako řada hodnotících postupů s následujícími šesti rysy:

- největší důraz je kladen na identifikaci schopností a chování uchazeče;
- uchazeč dostane za úkol hrát roli, v níž jedná s jiným člověkem a řeší náhodné problémy a skupinové úkoly a na základě jeho chování v těchto situacích se předpovídá jeho budoucí pracovní chování;
- jako dodatek se ke skupinovým úkolům používají pohovory a testy;
- výkon je měřen v několika rovinách, podle schopností potřebných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na určitém pracovním místě nebo úrovni v podniku;
- několik uchazečů je hodnoceno najednou;
- používá se několik hodnotitelů a pozorovatelů za účelem zvýšení objektivity hodnocení.

Assessment centre poskytují dobré podmínky pro posuzování vhodnosti uchazeče pro podnik a umožňuje pozorovat reakce a chování uchazečů v různých situacích. Tato metoda je nejvhodnější pro uchazeče o pracovní místa vyžadující komplexní profil schopností. Pokud je prováděna správně může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a rozvoje pracovníka. [1] [2] [6]

Každý pohovor musí být určitým způsobem zorganizován. Záleží samozřejmě na typu pohovoru, který podnik zvolil. Prvním krokem by mělo být informování uchazečů o tom, kdy a kam se na pohovor dostavit a koho hledat. Dále je potřeba sdělit uchazečům průběh celého programu a zajistit, aby pohovor probíhal na klidném místě, kde nebude nikdo ničím vyrušovat. Každý uchazeč musí mít jasno i v tom, co bude následovat po pohovoru. Na závěr se zkoumá výkon přijatých uchazečů a porovnává se s předpověďmi, k nimž došlo během procesu výběru. Osoba, která provádí pohovor nesmí nikoho diskriminovat ani upřednostňovat a je povinna jednat se všemi uchazeči s úctou.

Podle Armstronga (1999) jsou cílem výběrového pohovoru odpovědi na tři základní otázky: „Může jedinec vykonávat danou práci? Má pro to schopnosti?“

„Chce jedinec vykonávat danou práci? Je k tomu motivován?“

„Jak asi jedinec zapadne do organizace?“⁷

Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci, která se skládá z několika složek. Jedná se o přípravu, postup a časový rozvrh, zahájení a zakončení, strukturování, metody pohovoru a analýzu výsledků. Nejdůležitější částí je příprava, která představuje specifikaci pracovního místa a uchazečových dokumentů. Na základě těchto údajů se stanoví, na co se bude tazatel zaměřovat při pohovoru, aby zjistil, zda uchazeč opravdu splňuje základní kritéria výběru a jak splňuje kritéria žádoucí a užitečná. Tazatel by měl mít připraveny různé typy otázek, zejména těch otevřených. **Otázky jdoucí do hloubky** vyžadují detailní objasnění uchazečových pracovních zkušeností, znalostí a dovedností. **Ověřovací otázky** slouží ke zjištění toho, jak uchazeč porozuměl tomu, co řekl. K objasnění určité skutečnosti poslouží **konkretizující otázky** a u **hypotetických otázek** musí uchazeč říci, jak by reagoval v určité situaci. V souvislosti s pohovorem by se nemělo začít pohovor bez přípravy, pokládat sugestivní otázky, přikročit k závěrům na základě neadekvátních

⁷ ARMSTRONG, M.: Personální management, 1. vyd. Grada, Praha 1999, s. 467

důkazů, věnovat mnoho pozornosti jednotlivým silným a slabým stránkám, dovolit uchazeči překrucování skutečností a příliš mnoho mluvit. Aby pohovor splnil svůj účel co nejlépe, je nutné se výše uvedených skutečností vyvarovat. [1]

Výhody pohovorů jako metody výběru pracovníků jsou:

- možnost seskat se s uchazečem tváří v tvář;
- osoba vedoucí pohovor může detailně charakterizovat pracovní místo i podnik;
- tazatel může pokládat otázky jdoucí do hloubky, týkající se uchazečových zkušeností;
- uchazeč má příležitost zjistit podrobnosti o nabízeném pracovním místě;
- v situaci, kdy je to vhodné, může uchazeče posuzovat více tazatelů.

Mezi **nevýhody** lze zařadit:

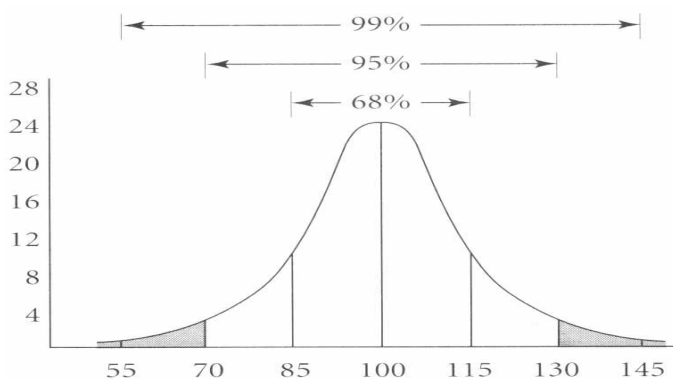
- nelze dostatečně předvídat pracovní výkon uchazečů a také jejich spolehlivost;
- není zde záruka, že osoba vedoucí pohovor ho vede správně;
- může dojít k chybám a subjektivním posuzování uchazeče;
- může se zapomenout na hodnocení schopností vykonávat úkoly obsazovaného místa. [1]

1.4.3 Výběrové testy

Účelem výběrových testů (testů pracovní způsobilosti) je prověření znalostí, zručnosti, dovedností a osobních kvalit uchazečů. Měly by poskytnout objektivní měření individuálních charakteristik. Každý dobrý test citlivě rozlišuje jedince, byl vytvořen a standardizován na dostatečně velkém vzorku lidí, je spolehlivý a měří charakteristiky, na jejichž měření byl zkonstruován. Výběrové testy jsou rozděleny do čtyř skupin na testy inteligence, testy schopností, testy osobnosti a testy znalostí. [1] [4]

Testy inteligence jsou nejstarší a nejpoužívanější psychologické testy. Měří schopnost myslet a plnit určité duševní požadavky. Mohou měřit např. verbální schopnosti, prostorové vidění, rychlost vnímání či schopnost numerického myšlení. Testové skóre bývá vyjádřeno pomocí inteligenčního kvocientu IQ. Tento kvocient představuje poměr mentálního věku a skutečného věku a je vyjádřen křivkou normálního rozdělení. Z toho vyplývá, že počet lidí s IQ vyšším než 100 je stejný jako počet lidí s IQ nižším než 100. Problémem těchto testů je v tom, že jsou založeny na tom, co podle teorie tvoří inteligenci a pak musí odvodit verbální a neverbální nástroje složek inteligence. Výběr vhodného testu inteligence je tedy velice obtížný. [1] [4]

Obr. 1.1 Křivka normálního rozdělení



Pramen: [13]

Testy schopností mají pomoci vyhodnotit mechanické schopnosti, manuální zručnost a další praktické vlastnosti uchazeče, které má vrozeny a schopnosti, které uchazeč získal. Tyto testy by měly předpovědět, zda bude uchazeč schopen vykonávat určité úkoly a práce. Všechny uskutečněné testy by měly být následně prověřeny. Obvykle se postupuje tak, že se na základě analýzy pracovního místa stanoví požadované kvality. Poté podnik získá standardní testy u firem, které se na to specializují a dá je zaměstnancům, kteří již na daném pracovním místě pracují. Výsledky jsou pak porovnávány s určitými kritérii a hodnoceními provedených manažery a vedoucími pracovníky. Jsou-li výsledky oba výsledky v souladu, je možné dát tento test uchazečům o práci. Testy získaných schopností měří dovednosti a schopnosti, které uchazeč získal vzděláním a praxí. Nejčastější bývá test psaní na stroji, kde lze snadno počet úhozů uchazeče za minutu s normou požadovanou pracovním místem. [1] [4]

Testy osobnosti by měli ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda jde o extroverta či introverta, racionálního či emotivního nebo společenského či uzavřeného apod. Testy osobnosti by měly být sestaveny psychologem a často poskytují zajímavé doplňující informace o uchazeči, které lze při pohovoru přehlédnout. Existuje mnoho nejrozličnějších typů testů osobnosti, mezi něž patří různé dotazníky vyplňované testovaným nebo dotazníky měřící zájmy, hodnoty a pracovní chování. Nejčastěji se používají dotazníky vyplňované testovaným, založené na tzv. „rysech“ jako stabilních charakteristikách chování, které projevují všichni lidé v různé míře. Tato pozorování jsou statisticky analyzována a pomocí faktorové analýzy

seskupována do příbuzných skupin rysů, do tzv. „typů osobnosti“. Dotazníky orientované na „zájmy“ se používají jako doplněk testů osobnosti a hodnotí preference dotazovaných pokud jde o typy povolání. Na jejich základě lze volit přípravu na povolání. Dotazníky orientované na „hodnoty“ se snaží zhodnotit názory na to, co je žádoucí nebo dobré a co je nežádoucí nebo špatné. Měří také význam nezávislosti, úspěchu, rozhodnosti, ukázněnosti a orientace na cíle uchazečů. Zvláštní dotazníky orientující se na pracovní chování zkoumá schopnost vedení lidí nebo schopnost prodávat zboží a služby.

Testy znalostí by měly ověřit ovládání profesních návyků, kterým se uchazeč naučil při studiu, či přípravě na povolání. Lze sem zařadit i testy, při nichž uchazeč předvádí určitý pracovní postup. [4]

Při výběru vhodného testu je nutné dbát na to, aby splňoval základní čtyři kritéria citlivosti, standardizace, spolehlivosti a validity. Testy budou velkým přínosem, pokud se použijí jako část výběrové procedury pro zaměstnání vyžadující větší množství uchazečů a není-li možné spoléhat pouze na výsledky šetření a zkoušek či informací o předchozích zkušenostech. Testy inteligence jsou užitečné v situaci, kdy je potřeba vyloučit příliš inteligentní uchazeče pro danou práci a naopak. Testy osobnosti se využívají zejména při hledání zaměstnanců, jejichž pracovní náplní bude komunikace s lidmi a prodej. Všechny testy by však měly být používány pouze proškolenými pracovníky, kteří je budou schopni racionálně porovnávat, hodnotit a interpretovat.

1.4.4 Zlepšení efektivity výběru pracovníků

Ve snaze zvýšit efektivitu výběru pracovníků by se podniky měly zaměřit na to, zda uchazeči splňují nejen základní požadavky daného pracovního místa, ale také požadavky podniku jako celku. Mezi tyto požadavky lze zahrnout oddanost, angažovanost, pocit závazku vůči podniku a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu. Jedním z vhodných způsobů jak zlepšit efektivitu výběru pracovníků je použití testů potenciálních schopností, testů osobnosti a skupinových cvičení a předvýběr založit na dotazníku, který obsahuje detailní životopisné údaje umožňující zhodnocení dosavadní kvalifikace a pracovní historie uchazečů. Testování uchazečů, kteří projdou první fází, by mělo hodnotit jejich individuální postoje a potenciální i získané schopnosti. Je tedy nezbytné věnovat pozornost

a péči specifikaci schopností, postojů a charakteristik chování požadovaných od zaměstnanců a používat širší okruh metod rozpoznávání uchazečů. Nejvhodnějším nástrojem předpovědi úspěšné práce na pracovním místě jsou testy schopností, které mají největší validitu (přesnost předpovědi), následují biodata, pohovor, úspěšnost studia na vysoké škole a vzdělání. Vyšší efektivnosti lze tedy dosáhnout použitím širšího okruhu metod, než je pohovor a spojit je dohromady v assessment centre. [1]

2. POPIS SOUČASNÉ SITUACE V PODNIKU BRANO-ATESO, a. s.

2.1 BRANO-ATESO, a. s.

Podnik BRANO-ATESO, a. s. je členem BRANO-GROUP a sídlí v Jablonci nad Nisou. V této společnosti jsem strávila několik týdnů povinné praxe a měla jsem tedy možnost nahlédnout do jejího fungování a především do práce personalistů. Je to spolehlivá procesně řízená společnost, která je v oblasti průmyslu (auto, stavebnictví, strojírenství) konkurenceschopným partnerem i ve třetím tisíciletí. Svou základnu má v České republice, ale několik poboček má i v Bratislavě, Mnichově, Detroitu a Niznyjim Novgorodu. Tento podnik je dynamickou společností, vybudovanou na dlouholeté tradici a zároveň je vývojovým partnerem orientujícím se na kvalitní elektromechanické výrobky pro autoprůmysl, zamykací a zavírací systémy, manipulační techniku a drobné odlitky.

Vize: BRANO-GROUP je dravý, úspěšný tým s tradicí, který chce být před konkurencí a vždy o krok blíž zákazníkovi .



Logo:

Kontakt: www.ateso.cz e-mail: obc@ateso.cz

Slogan: BRANO-GROUP – zámky, zvedáky a autodílny, pro všechny světadíly.

Posláním společnosti je naplňovat očekávání obchodních partnerů odpovědným přístupem všech zaměstnanců a budovat strategické vztahy na globálním trhu. K vnitřním hodnotám, které společnost uznává a využívá při splňování stanovených cílů patří **kvalita, dynamika, inovativnost, profesionalita, výkonnost a spokojenost zákazníků.**

Strategie společnosti spočívá v proaktivní globální politice s efektivním vynakládáním zdrojů, dynamickým rozvojem užitečných vlastností výrobků a pokračuje procesem trvalého zlepšování k upevnění stávajících a získávání nových trhů. [9]

2.1.1 Historie

Historie společnosti se začala psát v roce 1862, kdy byla založena firma BRANO. V průběhu několika dalších desetiletí byla firma pod německou kontrolou. V roce 1945 byla zničena a během půl roku opět obnovena. O rok později bylo BRANO znárodněno a v roce 1950 se poprvé rozjela výroba zámků pro automobilový průmysl v České republice. O dva roky později vznikly Autobrzdý Jablonec a v následujících čtyřiceti letech byly postupně vybudovány továrny na výrobu elektromechanických výrobků a zamykacích systémů v Hodkovicích, Jilemnici, Rakovníku a dalších pěti městech v Čechách. Společnost BRANO byla zprivatizována v roce 1992 a následoval vznik akciové společnosti se stejným názvem a současně bylo založeno BRANO-ATESO, a. s. se sídlem v Jablonci nad Nisou. V tomto období se již úspěšně prodávaly jejich produkty na domácím i zahraničním trhu. V dalších letech probíhal vývoj nových výrobků a zdokonalování stávající výroby a samozřejmě docházelo k zakládání dalších poboček a dceřinných společností. Rok 1999 byl významný v tom smyslu, že všechny pobočky byly zahrnuty pod jednu společnost, která dostala název BRANO-GROUP a byla rozdělena na jednotlivé SBU. V roce 2003 byla skupina rozšířena o další nástrojárnu v Olomouci a o chromovnu v Litovli, která se stala součástí dceřinné společnosti DELTACOL, jež je zodpovědná za povrchové úpravy v oblasti galvanických úprav. Tento rok je významný i tím, že bylo rozhodnuto o vybudování nového obchodního centra se sklady v BRANO-Slovakia v Bratislavě. Navíc byla skupina BRANO-GROUP oceněna jako 5. nejrychleji rostoucí exportér v České republice. Neméně významný byl pro společnost i rok 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, a následkem toho došlo k snížení bariér v přístupu na zahraniční trhy a větší možnosti obchodování s ostatními zeměmi. [10]

2.1.2 Výrobní program

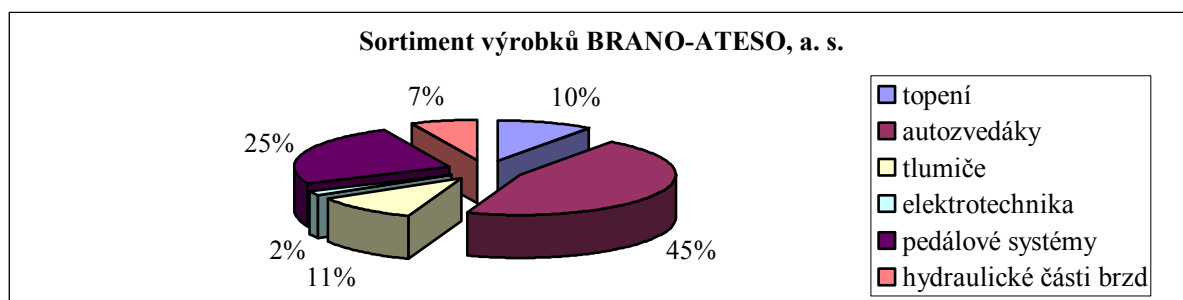
Jak již bylo zmíněno výše, BRANO-ATESO se zabývá výrobou elektromechanických výrobků pro automobilový průmysl, zamykacích a zavíracích systémů, manipulační techniky a drobných odlitků pro stavební a strojírenský průmysl.

Veškerý sortiment výrobků nabízených skupinou BRANO-GROUP je pro lepší přehlednost zpracován v následujícím schématu:



Pramen: [11]

Podíl jednotlivých produktů BRANO-ATESO na celkové výrobě je znázorněn v následujícím grafu.



Pramen: [12]

Mezi hlavní zákazníky společnosti patří především známe automobilové firmy jako jsou Volkswagen, Škoda Auto, BMP, Volvo, Tatra, Opel aj., ale také firmy Bosch, Irisbus, TRW Lucas, Xerox a další. Důkazem o kvalitě výrobků je obdržení mnoha certifikátů kvality, mezi posledními obdržela v roce 2003 certifikát TS 16 949 a znovu obnovila certifikát ISO 14001. V loňském roce se zvýšil export o 30% oproti roku loňskému a tržby celé skupiny byly 3,2 mld. Kč.

2.1.3 Péče o zaměstnance

Schopní, zdraví, spokojení, kvalifikovaní a vzdělaní pracovníci jsou základem k dobrému fungování každého podniku a produkci kvalitních výrobků. Tyto skutečnosti jsou známy i vedení společnosti, a proto nabízí svým zaměstnancům různé rekvalifikační programy, bezpečnost při práci, zdravotní péči či možnosti rekreací. Aby nedocházelo k různým nehodám a úrazům na pracovišti, má společnost vypracované normy, vnitřní řády a instrukce k používání strojů a zařízení a správnému chování na pracovišti. Pro pracovníky na vyšších pozicích zajišťuje podnik jazykové kurzy, pravidelná školení, zaškolení nových pracovníků, možnost pracovat v týmu, vzdělávací kurzy a čas od času najímá externí lektory z ciziny, kteří sdělují své zkušenosti ze zahraničních podniků.

2.2 PRŮBĚH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ TH PRACOVNÍKŮ V PODNIKU BRANO-ATESO, a. s.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, výběrové řízení lze provádět několika způsoby, mezi nimiž si podnik zvolí ten, který nejlépe vyhovuje jeho stávající situaci. Díky praxi strávené v BRANO-ATESO jsem měla možnost být přítomna průběhu celého výběrového řízení, které začíná zjištěním potřeby obsazení volného pracovního místa, pokračuje nábořem uchazečů a výběrovým řízením, z něhož je po několika kolech vybrán vhodný pracovník. Celé řízení se řídí pravidly Organizační normy BRANO-GROUP (ONBG), konkrétně normy BG 7.07/1 o posuzování, výběru, přijímání, zařazování, převádění a uvolňování zaměstnanců. Celý postup výběrového řízení je zobrazen pomocí schématu v příloze č. 3.

2.2.1 Požadavek na obsazení volného pracovního místa

Tento požadavek ve formě formuláře zadal 19. 7. 2004 personálnímu útvaru pan Štěpán Buchar, manažer kvality z SBU CV v Jilemnici. Důvodem zadání požadavku byla potřeba obsazení druhé směny kontrolou procesu, uvolnění času pracovníkům, kteří v současné době tuto činnost vykonávají k plnění požadavků TS 16949 a k přípravě pracovníka p. Stránského v SBU Jilemnice.

Název pracovního místa:	kontrolor jakosti – procesu
Místo výkonu:	BRANO-ATESO, a. s., Na Račanech 100, Jilemnice
Tarifní zařazení:	TH 7
Požadovaný termín nástupu:	1. 9. 2004
Pracovní poměr na dobu:	neurčitou
Kvalifikační požadavky:	úplné středoškolské vzdělání s maturitou (strojírenské zaměření)
Speciální požadavky:	znalost používání měřidel, práce na PC, znalost v oblasti strojírenství – výhodou
Jiné důležité požadavky:	práce na 3 směny, pečlivost, spolehlivost, přesnost, korektní jednání, vysoká míra zodpovědnosti
Kontakt:	tel. 481561274, 481561111 e-mail: anna.langova@brano.cz

Písemné životopisy přijímalo personální oddělení SBU CV Jilemnice pí. Langová do 16. 7. 2004.

2.2.2 Nábor uchazečů

Při vyřizování požadavku na obsazení místa jakostního kontrolora se personální útvar rozhodl o využití vnitřních i vnějších zdrojů získávání pracovníků. Zadavatel požadoval **vývěsky** v areálu společnosti v Jablonci nad Nisou a Jilemnici, vypsání inzerátu a nahlášení úřadu práce. Na základě požadavků byl sestaven **inzerát**, který je k nahlédnutí v příloze č. 4. Inzerce je nejpoužívanějším způsobem náboru zaměstnanců v BRANO-ATESO. Personalisté umísťují inzeráty především do MF fronty DNES, která patří mezi nejčtenější deníky a do týdeníku Tipservis, což jsou inzertní noviny. Tento inzerát, který hledá kontrolora byl také vysílán jeden týden na televizní stanici RTM, v reklamním bloku následujícím po zprávách.

Jako další možnost náboru zaměstnanců využívá podnik spolupráci s **úřadem práce**. Inzerát byl proto umístěn i tam. Spolupráce s úřadem práce, který sídlí v Jablonci nad Nisou je povinná ze zákona. Podnik totiž musí úřadu nahlásit, že potřebuje obsadit nějakou pracovní pozici a pokud najde zaměstnance, musí opět nahlásit, že pozice je již obsazena. Dále se vedoucí personálního oddělení povinně účastní čtvrtletních jednání s úřadem práce, na němž jsou přítomni všichni personalisté z největších podniků v okrese. Na těchto sezeních se řeší problémy přítomných podniků v personální oblasti a zvažují se možnosti, jak problémy vyřešit. Problémem je i špatné třídění uchazečů na úřadu práce a fakt, že mnoho lidí úřadu práce nedůvěřuje a jeho nabídky odmítá.

Zprostředkovatelské agentury jako způsob získávání zaměstnanců využívá BRANO-ATESO pouze v případě, že shání brigádníky. Spolupracuje s libereckou agenturou INDEX plus, která obstarávala brigádníky do výroby. Tento způsob vyžaduje určité finanční náklady, ale pořad je pro podnik výhodný, jelikož je využíván především na nárazové akce, tedy v situaci, kdy mívají zaměstnanci dovolené, před vánoci a jsou-li větší zakázky. Sama jsem byla kdysi tímto způsobem najata na brigádu do týmu, který vyráběl topení do autobusů.

Inzerce na **internetu** zatím podnik moc nevyužívá, což je škoda, protože internet je stále více rozšířenější a mnoho nezaměstnaných hledá práci tímto způsobem. Do budoucna s využíváním těchto služeb počítá, ale je otázkou, kdy se k tomu odhodlá úplně.

Někteří uchazeči se o práci hlásí sami, tím, že do podniku zašlou životopis. V této organizaci, je požadován i průvodní dopis k životopisu. Tyto životopisy přijímá personální oddělení po celý rok a tvoří si z nich databázi, ze které pak vybírá toho nejvhodnějšího adepta na volnou pracovní pozici. Tato metoda je však administrativně náročnější, protože se uchazeči hlásí na různé pozice a musí se v databázi třídit podle určitých hledisek.

2.2.3 Výběrové řízení uchazečů

Administrativní kolo

V tomto kole výběrového řízení byly vedoucí personálního oddělení paní Langovou a zadavatelem panem Bucharem vyhodnocovány a tříděny došlé životopisy od uchazečů,

kterí reagovali na inzerát. Celkem přišlo 27 životopisů od nezaměstnaných z celého okresu. Po vyhodnocení životopisů bylo vyřazeno 8 uchazečů, protože nesplňovali některou z požadovaných podmínek, starší uchazeči většinou neznali práci s PC a jiní nebyli spokojeni s třísměnným provozem. Při obsazování jiných pracovních pozic chybí zájemců převážně znalost cizího jazyka a praxe. Uchazeči jsou tedy roztrženi na nevhodné a vhodné. Nevhodní uchazeči jsou vyřazeni a je jim zaslán odmítací dopis. Ze zbylých devatenácti uchazečů byli zadavatelem vybráni 4 zájemci, kteří budou pozváni k pohovoru. Zbylí uchazeči, kteří byli označeni za vhodné, budou zařazeni do evidence pro případ, že budou vhodní na obsazení některé pracovní pozice v budoucnu. Těmto lidem byl také zaslán odmítací dopis s dodatkem, že jsou v evidenci podniku pro případ možné budoucí spolupráce.

Řízený pohovor s vybranými uchazeči

Podle ONBG pohovor provádí, řídí a koordinuje předseda a tajemník výběrové komise. Norma ukládá povinnost obsadit komisi 3 až 5-ti členy (vždy s lichým počtem účastníků) s právem hlasování. Předsedou komise bývá zadavatel požadavku na obsazení pracovního místa, v tomto případě to byl pan Buchar. Tajemníkem je vedoucí personálního oddělení, paní Langová. A dalším členem komise bývá externí nebo interní odborník, v tomto případě to byl pan Stránský, manažer zlepšování kvality. Jak již bylo zmíněno, v administrativním kole byli vybráni 4 uchazeči, které paní Langová telefonicky informovala o tom, kdy se mají dostavit k pohovoru.

Osobní pohovor s uchazeči probíhal 9. 9. 2004 a uchazeči se ho účastnili postupně podle abecedního pořadí. První část pohovoru probíhala na základě pokládání otázek týkajících se uchazečova vzdělání, praxe, odborných předpokladů, znalosti podniku, osobnosti a podmínek nástupu. Odpovědi byli porovnávány s informacemi v životopise a zaznamenávány do formuláře. V druhé části pohovoru byly uchazečům kladeny otázky vypracované zadavatelem přímo k výběrovému řízení na funkci kontrolor kvality.

Otázky byly tohoto typu:

- Proč chcete opustit dosavadní pracoviště?
- Proč se ucházíte o práci u nás a co si představujete pod funkcí výrobní technická kontrola?

- Jaké finanční ohodnocení čekáte a co očekáváte od zaměstnání?
- Jaké školení či kurzy jste absolvoval?
- Měřil jste již s posuvnými měřidly, 3D stroji, passametry.....? a další.

Celkem bylo položeno dvanáct otázek a odpovědi byly zaznamenávány do formulářů.

2.2.4 Vyhodnocení výběrového řízení

Všechny odpovědi byly obodovány od 1 do 3 bodů. Po vyhodnocení všech čtyř dotazníků byl navržen na přijetí uchazeč Ivo Popek, který dosáhl nejvíc bodů v dotazníku a i při pohovoru si vedl nejlépe. Komise se tedy po poradě jednoznačně rozhodla o přijetí pana Popka a toto rozhodnutí zaznamenala také do formuláře o rozhodnutí o přijetí uchazeče. Pan Popek byl písemnou formou informován o přijetí na pozici kontrolor výrobní kvality.

2.2.5 Činnosti probíhající po ukončení výběrového řízení

Podle norem BG a při respektování platné legislativy (Zákoník práce) a Kolektivní smlouvy příslušné a. s. je nově přijatý zaměstnanec povinen vyplnit a vyřídit potřebné formuláře. Nejprve je potřeba znovu vyplnit osobní dotazník týkající se osobních údajů, rodinných příslušníků, vzdělání a průběhu předchozích zaměstnání. Dále je zaměstnanec povinen obstarat si posudek o svém zdravotním stavu praktického lékaře a vyplnit prohlášení o zdravotní pojišťovně včetně fotokopie průkazky zdravotní pojišťovny. Jsou-li tyto dokumenty v pořádku, vystaví personální oddělení k podpisu pracovní smlouvu a předá zaměstnanci Pracovní řád a Kodex hodnot zaměstnance BG. Následně je zaměstnanec proškolen o BOZP a PO a to vše je zaznamenáno do příslušných dokladů. Poté je zaměstnanec uveden na pracoviště a začne proces jeho adaptace. [14]

3. VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Jak jsem již výše uvedla, společnost BRANO-ATESO získala nového zaměstnance hned po druhém kole výběrového řízení a to po přijímacím pohovoru. Myslím si, že výběr vhodného zaměstnance na požadovanou pozici kontrolora kvality nebyl pro komisi příliš náročný, protože vybírala pouze ze čtyř uchazečů, z nichž byl vybrán ten, který získal nejvíc bodů za odpovědi na otázky při výběrovém pohovoru. První část pohovoru byla orientována pouze na otázky týkající se ověřování údajů v životopise. Otázky, které by uchazeči v druhé části pohovoru, zaměřené na odborné znalosti nabízely prostor pro rozsáhlejší odpovědi, chyběly. Myslím si, že komise využila pouze malý počet otázek k prověření uchazeče. Tato skutečnost se mi stala podnětem k navržení struktury otázek k výběrovému řízení na funkci kontrolor kvality.

3.1 NÁVRH STRUKTURY OTÁZEK K VÝBĚROVÉMU POHOVORU NA FUNKCI KONTROLOR KVALITY

Při přijímacím pohovoru, hlavní fázi výběrového řízení, je velmi důležité používání otázek. Přestože neexistují přesné odpovědi na určité otázky, rozhodující je uchazečova schopnost na ně reagovat. Aby uchazeč položenou otázku správně pochopil, musí být tazatelem správně položena. Tazatel by se měl řídit mottem: „ Nejsou špatné odpovědi, jsou je špatně položené otázky.“⁸ Důležité je dbát na to, aby se jednalo o komunikaci mezi tazatelem a uchazečem a ne pouze o jednostranné dotazování ze strany tazatele.

V první části otázek se zaměřím na otázky, které prozradí něco o uchazeči (jeho schopnost rychle reagovat, jak nahlíží sám na sebe, jeho povahu a jeho představy, co ho motivuje, jaké jsou jeho schopnosti a zkušenosti). Navrhuje proto následující otázky:

- Uved'te dvě slova, která Vás nejlépe charakterizují.
- Uved'te alespoň dvě Vaše silné a slabé stránky.
- Co Vás nejvíce motivuje?
- Proč bychom měli zaměstnat právě Vás?
- Co Vás na nabízené funkci nejvíce zaujalo?

⁸ MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P.: Vše o přijímacím pohovoru. Grada, Praha 2003, ISBN 80-247-0215-0, s. 62

- Jak dlouho byste chtěl u nás zůstat, kdybychom Vás přijali?
- Proč chcete opustit dosavadní pracoviště?
- Co Vás vede k ucházení se o práci v našem SBU CV v Jilemnici?
- Co si představujete pod názvem funkce kontrolor výrobní kvality?
- Nemyslíte si, že jste na tuto pozici příliš mladý/starý?
- Máte již nějakou zkušenost jako kontrolor výrobní kvality?
- Co si myslíte, že získáte, když Vás zaměstnáme? [6]

Dále je potřeba prověřit vzdělání, zkušenosti a schopnosti uchazeče pomocí následujících otázek:

- Jaké máte vzdělání a souvisela Vaše dosavadní práce s dosaženým vzděláním?
- Absolvoval jste nějaká školení či kurzy související s prací kontrolor výrobní kvality?
- Pracujete raději v týmu nebo samostatně?
- Zastával jste někdy vedoucí funkci?
- Jaký byl Váš nejobtížnější úkol, který jste musel splnit?

Následovat budou tři otázky týkající se znalosti norem ISO, znalosti zkratk ve výkresech a zkušenost uchazeče s měřením na různých měřidlech.

Nakonec použiji několik otázek zjišťujících uchazečovo očekávání, motivační a představy.

- Jaké finanční ohodnocení požadujete za tuto práci?
- Jste schopen a ochoten pracovat v třisměnném provozu a akceptovat tříměsíční zkušební lhůtu?
- V jakém termínu jste schopen nastoupit v případě, že budete vybrán?

Všechny odpovědi na výše uvedené otázky zpracuji formou bodování. Odpovědi bych oboduji v rozmezí 1-5 bodů s tím, že 5 bodů bude nejvyšší ohodnocení. Maximální počet získaných bodů za odpovědi bude 115 bodů. Rozmezí bodů je následující:

- 115 – 85 velmi vhodný - navrhuji přijetí
- 84 – 65 vhodný uchazeč
- 64 – 45 nevhodný na tuto funkci
- 44 - 0 zcela nevhodný - neuspěl.

Uchazeče, kteří získají nejvíce bodů a budou zařazeni do skupiny velmi vhodný, navrhuji na přijetí, protože prokázali, že umějí rychle reagovat na pokládané otázky, mají potřebné technické znalosti a i jejich osobní vlastnosti jsou vyhovující. Pokud by bylo navrženo na

přijetí více uchazečů, je nutné položit několik hypotetických otázek, které ukáží, jak by se uchazeč zachoval v určité situaci, jak by vyřešil určitý problém a co by dělal v určité kritické situaci. Po získání odpovědí na tyto otázky by mělo být jasné, který kandidát je nejvhodnější na danou pozici.

3.2 NÁVRH NA VYUŽITÍ VÝBĚROVÝCH TESTŮ

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, lze při výběru vhodného pracovníka využít i různé testy, které testují především uchazečovu odbornou a psychickou způsobilost. Testování psychické způsobilosti většinou slouží jako doplňkový zdroj informací o uchazeči a je vhodný spíše při obsazování manažerských a vyšších funkcí. Podle mého názoru by byl při obsazování funkce kontrola kvality zbytečný a jeho použití by zbytečně zvýšilo náklady na celé výběrové řízení, protože tyto testy musí být sestaveny odborníky a jejich získání něco stojí.

Pro tuto pracovní pozici bych tedy doporučila spíše hlubší prověření odborné způsobilosti. V otázkách kladených při pohovoru sice zazněly tři otázky týkající se odborných znalostí, ale vhodnější by bylo, kdyby sám zadavatel sestavil například nějaký dotazník s otázkami k hlubšímu prověření odborné způsobilosti, které by se týkaly i praxe. Může se totiž stát, že někteří uchazeči znají pouze teorii budou v praxi tzv. „nepoužitelní“, protože jim chybí určité schopnosti. Naopak někteří uchazeči mající pouze určité praktické zkušenosti, mohou být po zapracování schopni práci vykonávat lépe, ale není jim dána možnost to dokázat, protože je dána přednost uchazečům s vyšším vzděláním. Přitom teorii mohou vždy doplnit dostudováním.

3.3 ZHODNOCENÍ

Výběrové řízení v BRANO-ATESO probíhalo bez komplikací a skončilo úspěšně. Personální oddělení přistupovalo k celému řízení zodpovědně a vše probíhalo na profesionální úrovni. Přestože byla volná pracovní pozice obsazena, myslím si, že mělo být k výběrovému pohovoru pozváno víc uchazečů. Někteří předem zavrhovaní lidé by se u pohovoru mohli kladně projevit a překvapit komisi svými odpověďmi. Jak jsem uvedla výše, doporučila bych pouze lépe zpracovat otázky k pohovoru. Měly by být různého typu, od otevřených přes motivační a kontrolní až po hypotetické.

ZÁVĚR

Účelem mé práce nebylo pouze teoreticky popsat úlohu personálního managementu a průběh výběrového řízení, ale také zprostředkovat zkušenost s průběhem výběrového řízení v konkrétním podniku a navrhnout možnosti jeho zlepšení.

Pro zpracování teoretické části jsem měla k dispozici dostatečné množství odborné literatury, která mi posloužila k vytvoření vlastního návrhu řešení zpracovaného ve třetí části práce. Ze získané literatury jsem vybrala a použila ty nejdůležitější a nejzajímavější informace, které nejlépe charakterizují danou problematiku.

Během praxe ve společnosti BRANO-ATESO, a. s. jsem měla možnost být přítomna celému procesu získávání pracovníků, od zadání požadavku personálnímu oddělení na obsazení volné pracovní pozice, přes nábor a výběrové řízení uchazečů až po přijetí konkrétního pracovníka. V druhé části mé práce byl tedy splněn cíl, kterým bylo zprostředkování průběhu výběrového řízení v konkrétním podniku. Ve třetí části jsem navrhla vlastní strukturu otázek k výběrovému řízení na pozici kontrolora výrobní kvality v BRANO-ATESO, a. s. Myslím si, že cíle mé práce byly splněny a věřím, že jsem problematiku personálního managementu a výběrového řízení dostatečně přiblížila.

K získání informací jsem využila sběru sekundárních dat, popisu, syntézy a grafické analýzy. Tyto metody přispěly k zajímavému vysvětlení dané problematiky a napomohly mi k získání přehledu v této oblasti.

Na závěr bych ráda poděkovala Ing. Anně Langové, vedoucí personálního oddělení v BRANO-ATESO, a. s. za možnost podílet se na přípravě výběrového řízení, což má pro mě velký přínos do budoucna, až se budu sama ucházet o zaměstnání. Dále děkuji vedoucímu obchodního úseku panu Eduardu Malému za poskytnutí informací o společnosti. A v neposlední řadě děkuji doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. za odbornou pomoc při vedení mé práce.

Do budoucna počítám s rozšíření této problematiky v diplomové práci.

Seznam literatury

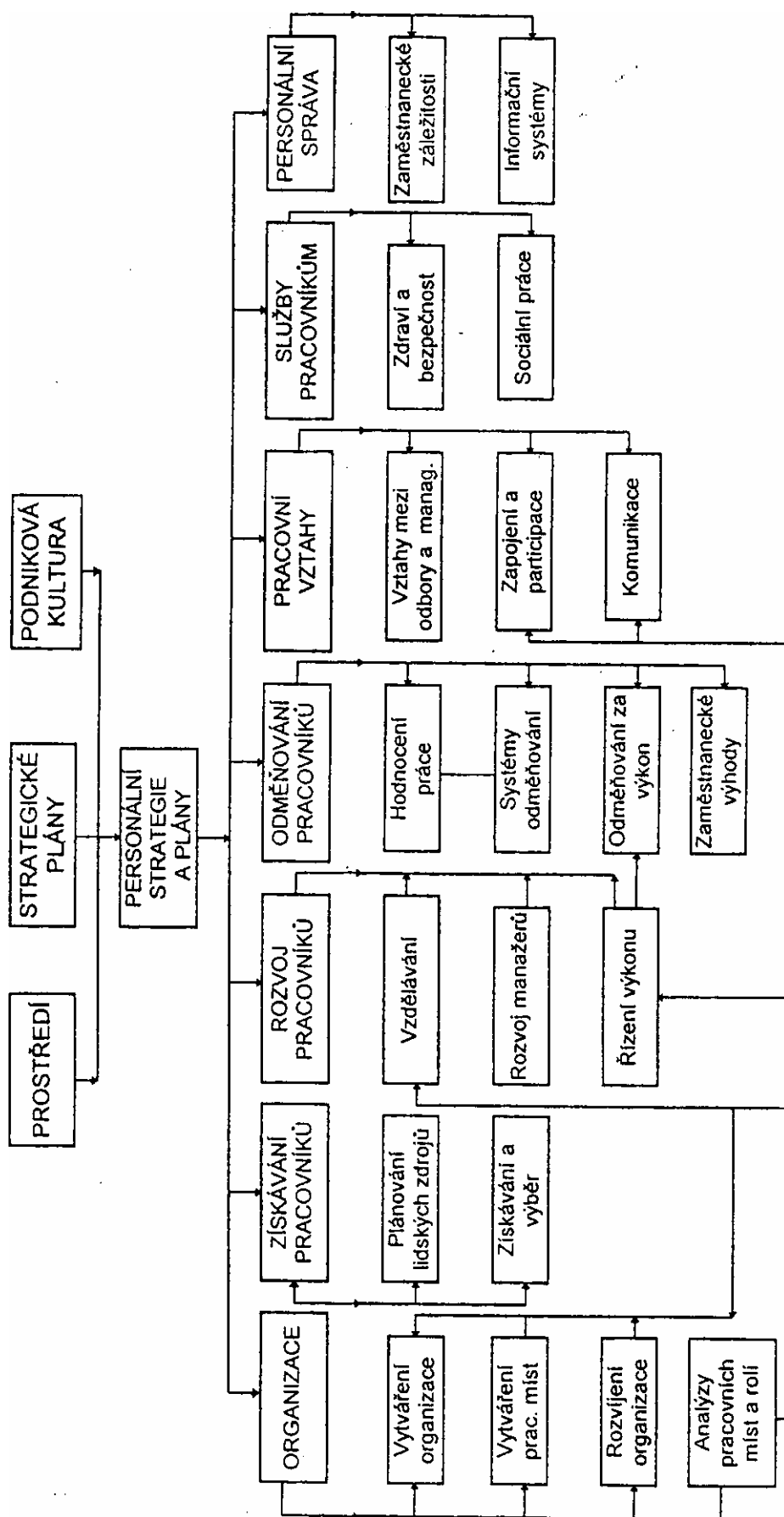
- [1] ARMSTRONG, M.: Personální management, 1. vyd. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7169-614-5
- [2] BEARDWELL, J.; HOLDEN, S.: Human Resource Management. London: Pitman Publishing, 1994, ISBN 0-27360-244-6
- [3] KLEIBL, J. a kol.: Metody personální práce. Praha: VŠE, 1997, ISBN 80-7079-413-5
- [4] KOUBEK, J.: Personální řízení 1. Praha: VŠE, 1992, ISBN 80-7079-350-3
- [5] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3
- [6] MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P.: Vše o přijímacím pohovoru. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0215-0
- [7] STÝBLO, J.: Personální management. Praha: Grada, 1993, ISBN 80-85424-92-4
- [8] WERTHER, W. B.; DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management, 6. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, ISBN 80-85605-04-4

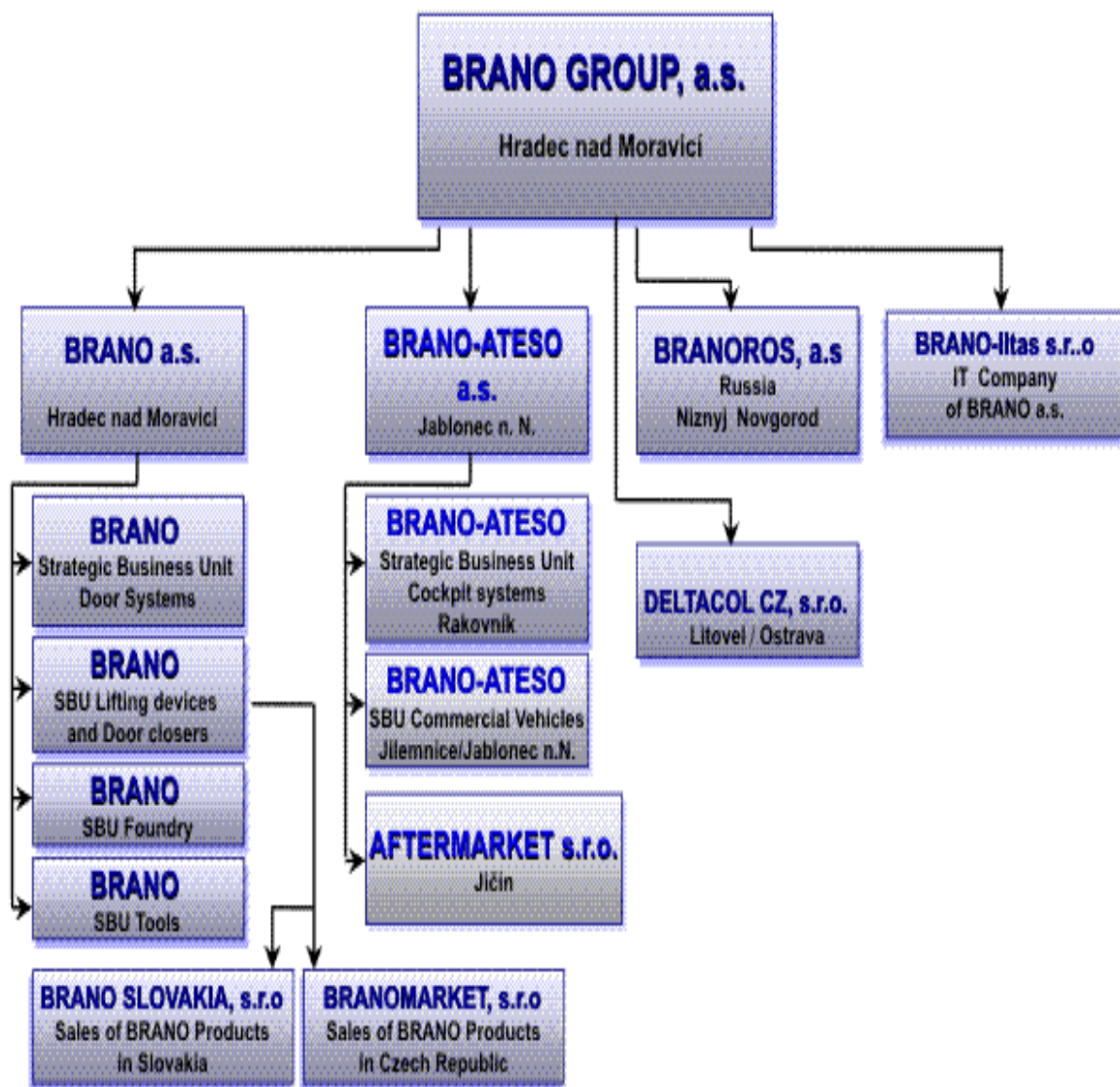
- [9] www.ateso.cz
- [10] www.ateso.cz/historie.php
- [11] www.ateso.cz/vyrobky.php
- [12] www.ateso.cz/vyrocnizpravy.php
- [13] www.psychology.cy

- [14] organizační norma BRANO-GROUP BG 7.07/1

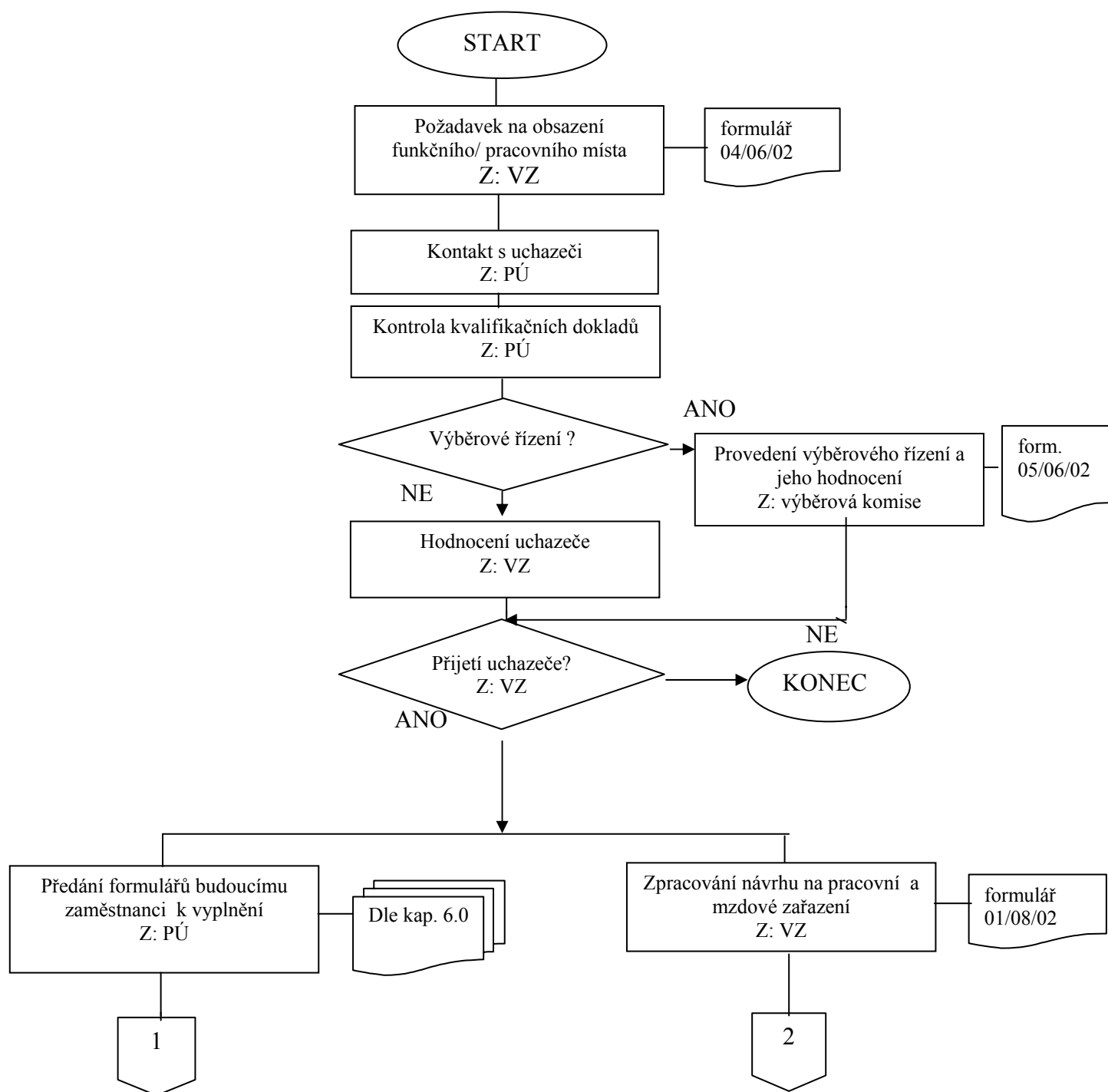
Seznam příloh

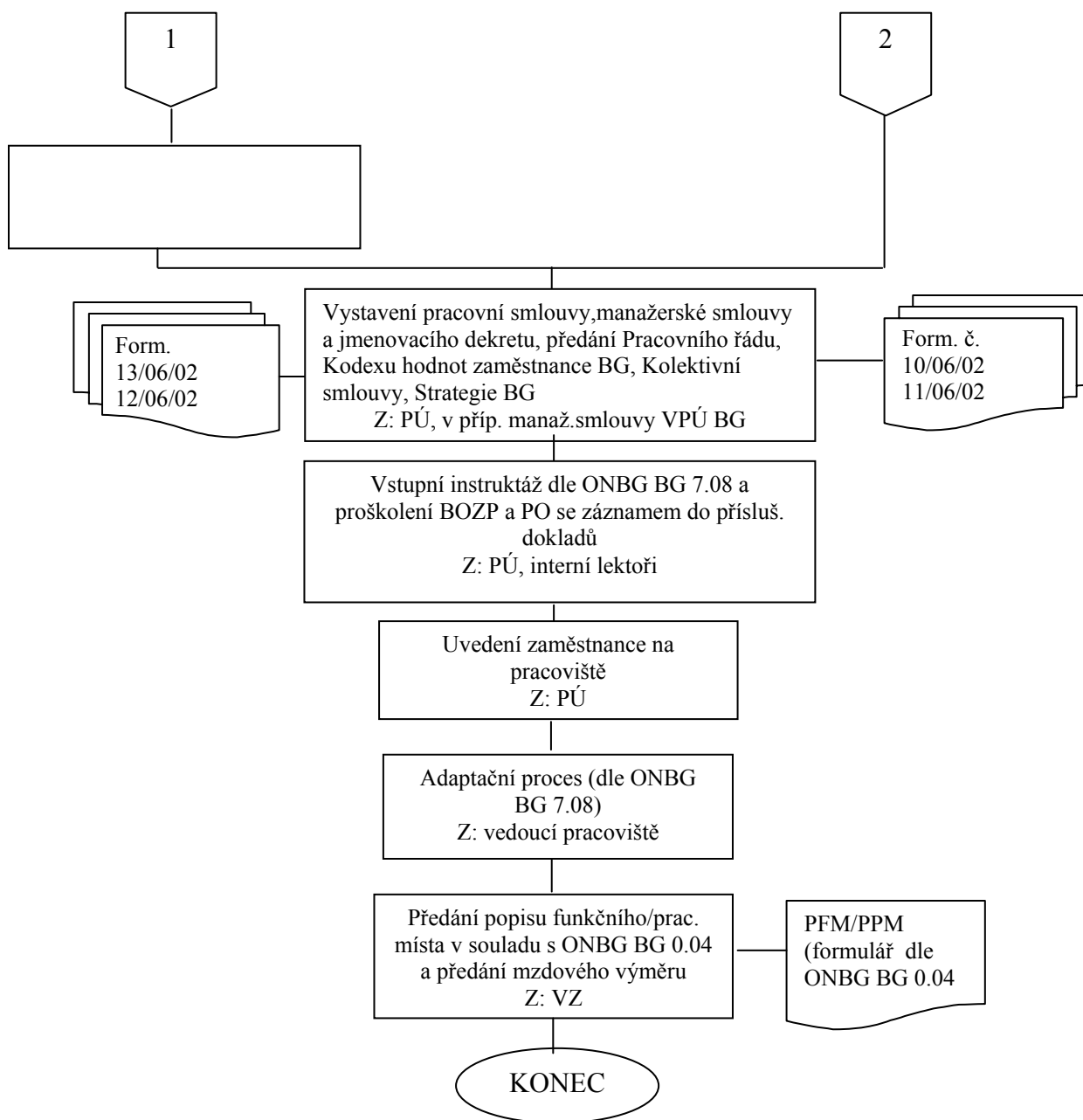
Příloha č. 1.....	Personální činnosti-vzájemné vztahy
Příloha č. 2.....	Organizační struktura BRANO-GROUP
Příloha č. 3.....	Průběh posuzování, výběru a přijímání zaměstnanců v BRANO-GROUP
Příloha č. 4.....	Inzerát sestavený k náboru TH pracovníků





Posuzování, výběr a přijímání zaměstnanců







Jablonec nad Nisou
člen BRANO GROUP
SBU CV

hledá vhodného zaměstnance na pracovní pozici

KONTROLOR KVALITY - výrobní

Požadujeme:

vzdělání : Úplné středoškolské s maturitou
strojírenské zaměření
znalost používání měřidel
znalosti v oblasti SJ - výhodou
znalost práce na PC
pečlivost, spolehlivost, přesnost, vysoká míra zodpovědnosti
práce na 3 směny

Místo výkonu práce: BRANO-ATESO a.s., Na Račanech 100, Jilemnice

Nástup: 1.9.2004

Písemné přihlášky přijímá personální oddělení SBU CV Jilemnice
pí. Langová tel. 481561274
481561111
e-mail anna.langova@brano.cz

Uzávěrka přihlášek do 16.7.2004